STEVEN S. LITTLE

The 7 Irrefutable Rules of Small Business Growth

# 7 nguyên tắc bất biến

# ĐỂ XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP NHỎ

☑ Những thông tin hữu dụng
☑ Những sáng kiến tăng trưởng đã được kiểm chứng
☑ Tư duy thiết thực
☑ Những tư tưởng khơi gợi tính sáng tạo

Phương Thảo, Thanh Hương *dịch*

"Những ngộ nhận về doanh nghiệp"

alphabooks  NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

STEVEN S. LITTLE

# 7 NGUYÊN TẮC BẤT BIẾN ĐỂ XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP NHỎ

Bản quyền tiếng Việt © 2008, 2011 Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

*Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động*

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

# Bảy nguyên tắc sống còn để xây dựng doanh nghiệp

Chúng tôi xin giới thiệu với các bạn cuốn sách của Steve S. Little, một chuyên gia về SMEs về bảy nguyên tắc sống còn để phát triển doanh nghiệp dành cho các chủ doanh nghiệp nhỏ. Cuốn sách cũng đưa những giải pháp có tính thực tiễn cao với những bài kiểm tra tính cách doanh nhân, và các câu trả lời cần thiết cho chủ doanh nghiệp nhỏ về những vấn đề quan trọng nhất như công nghệ, lập kế hoạch, tuyển dụng, toàn cầu hóa…

Jack Welch, CEO lừng danh của GE, nói rằng ông đánh giá cao SMEs trong cuộc chiến cạnh tranh vì thứ nhất, họ truyền thông tốt hơn. Khi không vướng mắc cơ chế quan liêu thứ bậc, họ hiểu nhau tốt hơn. Thứ hai, các doanh nghiệp nhỏ vận động nhanh hơn. Họ biết kết cục của mình nếu chần chừ, do dự trên thương trường. Thứ ba, chủ doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp, tức thì và rõ ràng đối với nhân viên. Và cuối cùng, các doanh nghiệp nhỏ tiêu tốn ít nguồn lực hơn, lãng phí ít hơn cho những cuộc thảo luận và quá trình thực thi. Họ chỉ làm những việc quan trọng.

Cùng với các cuốn Khởi thuật, Những người khổng lồ bé nhỏ, bộ sách “The E-Myth: Những ngộ nhận về doanh nghiệp”, chúng tôi tiến hành tái bản cuốn 7 nguyên tắc bất biến để xây dựng doanh nghiệp nhỏ nhằm cung cấp kiến thức và kinh nghiệm cho các chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam.

Tháng 1 năm 2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

# Lời mở đầu

Tôi thật sự đã nói

"Đây là những nguyên tắc

bất biến”?

Vâng, tôi đã nói chắc chắn đây là những nguyên tắc bất biến để xây dựng doanh nghiệp nhỏ. Và tôi xin mạn phép nhắc lại một lần nữa. Đó chính là những từ chuyển tải chính xác nhất điều tôi muốn nói. Tuy nhiên, cũng như nhiều từ khác, nó có ý nghĩa khác nhau đối với từng người. Để chắc chắn bạn hiểu rõ ý của tôi, tôi muốn giải thích kỹ hơn.

MỘT SỐ THÔNG TIN CƠ BẢN

Trong hai thập kỷ 1980 và 1990, tôi là lãnh đạo của ba doanh nghiệp tăng trưởng nhanh. Cả ba doanh nghiệp từ quy mô rất nhỏ đã trở thành những doanh nghiệp hùng mạnh (nhưng nếu so với doanh nghiệp lớn, chúng chỉ được xếp vào hàng doanh nghiệp nhỏ). Doanh nghiệp lớn nhất trong số đó đạt doanh thu trên 12 triệu đô-la và có một trăm nhân viên. Tôi đã học được một vài bí quyết phát triển doanh nghiệp nhỏ từ khi còn khá trẻ.

Tôi thích nói về sự tăng trưởng của doanh nghiệp nhỏ hơn là thực hiện nó. Tôi xuất thân trong một gia đình có nhiều giảng viên và nhà hùng biện nên không thể cưỡng lại sức hút của dòng máu diễn giả trong mình. Đầu năm 1998, tôi cùng người vợ tuyệt vời đã quyết định toàn tâm toàn ý trở thành nhà tư vấn và diễn giả độc lập trong lĩnh vực phát triển doanh nghiệp tư nhân. Cho đến nay, mọi việc vẫn rất tốt đẹp.

Ngay sau đó, mọi người bắt đầu thuê tôi. Bởi tôi có kinh nghiệm thực tế phát triển doanh nghiệp nhỏ thành doanh nghiệp lớn. Kinh nghiệm thực tế này chứng minh khả năng của tôi và tạo được niềm tin đối với mọi người. Dù là diễn giả hay nhà tư vấn, thành công trong quá khứ của tôi đã thu hút sự chú ý của họ. Tôi diễn thuyết trực tiếp trước hàng chục nghìn chủ doanh nghiệp, nhà quản lý của các công ty tư nhân. Cho tới ngày hôm nay, mọi người vẫn tiếp tục tín nhiệm tôi.

Đây mới là điều thú vị tôi muốn kể với các bạn. Như đã nói ở trên,

tôi biết một vài bí quyết phát triển doanh nghiệp nhỏ khi điều hành chúng. Tuy vậy, tôi đã học được nhiều hơn về tăng trưởng doanh nghiệp từ khi trở thành nhà tư vấn, diễn giả và chuyên gia trong lĩnh vực này. Kiến thức tôi thu được và kinh nghiệm thực tiễn phát triển doanh nghiệp chính là những thứ tôi muốn chia sẻ với bạn.

Tôi đã nghiên cứu quá trình phát triển doanh nghiệp trong nhiều năm. Ai phát triển doanh nghiệp? Tại sao phải phát triển? Tại sao chủ doanh nghiệp thành công còn người khác lại thất bại? Các học giả, doanh nhân thành đạt, chuyên gia và phương tiện thông tin đại chúng nói gì về chủ đề này? Đây là một chủ đề hấp dẫn và có nguồn thông tin cực kỳ phong phú.

Vậy tôi đã học được điều gì? Thứ nhất, tôi cho rằng mình hiểu hết về vấn đề tăng trưởng doanh nghiệp nhưng thực tế không phải vậy. Tôi cũng biết rằng càng hiểu biết nhiều về lĩnh vực này, tôi càng kém dứt khoát hơn. Nói cách khác, càng nghe, thấy và trải nghiệm nhiều về quá trình phát triển doanh nghiệp tư nhân, tôi càng thiếu tự tin khi tuyên bố và khẳng định sự thật của vấn đề này.

Mỗi nghiên cứu về doanh nghiệp nhỏ khẳng định điều gì đó thì lại có vô vàn những kết quả nghiên cứu khác phủ định nó. Một số chủ doanh nghiệp đồng tình với tôi về một ý kiến nào đó, nhưng nhóm khác lại bác bỏ. Thậm chí, một số kinh nghiệm quý báu tôi đã dày công tìm tòi, tích luỹ qua nhiều năm nghiên cứu lĩnh vực này cũng chẳng có ý nghĩa gì hơn những “cục vàng của chàng ngốc”.

Nhưng, tôi phát hiện ra một số khái niệm có ý nghĩa với những người hiểu rõ việc mình đang làm, những người tạo ra sự tăng trưởng và lợi nhuận bền vững cho doanh nghiệp của họ. Sau nhiều năm nỗ lực nghiên cứu (thông qua thử nghiệm), tôi đã đúc kết được một số ý tưởng lớn mà những người tôi kính trọng đã đồng ý với tôi.

Làm sao tôi biết họ có cùng quan điểm với tôi? Điều họ không nói ra còn ý nghĩa hơn nhiều. Nói chung, các nhà lãnh đạo, dù mới chỉ thành công ở mức khiêm tốn cũng trở thành những “chuyên gia điên rồ nhất” (hãy tin tôi, từng là tổng giám đốc công ty nên tôi biết điều đó). Họ không bao giờ băn khoăn khi đánh bại ai đó có ý kiến trái ngược với kinh nghiệm thực tế của họ (hãy tin tôi, là diễn giả và nhà tư vấn, tôi hiểu điều đó).

Không phải ai cũng đồng tình với bảy nguyên tắc để phát triển doanh nghiệp nhỏ này, nhưng cũng không ai phản bác. Đối với tôi, điều đó chứng minh chúng là những nguyên tắc “bất biến”. Chúng là nguyên tắc không chỉ vì đã được kiểm chứng bằng thực nghiệm khoa học mà

còn bởi hầu hết mọi người đều công nhận. Bạn có hiểu điều tôi vừa nói không?

Bạn sẽ nhận thấy tôi thích sử dụng phép loại suy (quá trình suy luận dựa trên sự tương đồng). Ví dụ: Mọi người đều đồng ý là hoa hồng đẹp. Quan niệm hoa hồng đẹp không thể bác bỏ, mặc dù thực tế, không ai chứng minh được điều đó. Chúng ta có thể thực hiện cuộc thăm dò về vẻ đẹp của hoa hồng ở nhiều nhóm đối tượng khác nhau và số liệu thống kê sẽ cho thấy đa số mọi người đều đồng ý rằng hoa hồng đẹp. Không ai sẽ tiến hành cuộc thăm dò đó vì làm vậy thật ngốc nghếch. Hoa hồng đẹp, và mọi người đều biết điều đó.

Tương tự, các nguyên tắc của tôi rất quan trọng và mọi người đều biết điều đó. Không thể bác bỏ những nguyên tắc này.

MỘT SỐ THÔNG TIN KHÁC BẠN CẦN BIẾT

Đây không phải là một cuốn cẩm nang. Trong nhiều năm, tôi đã diễn thuyết trước hàng chục nghìn chủ doanh nghiệp và nhà quản lý quan tâm tới sự tăng trưởng doanh nghiệp. Sau buổi diễn thuyết, họ thường gọi điện hoặc gửi email cho tôi để hỏi thêm. Câu hỏi thứ hai họ thường hỏi tôi là: “Tôi nên mua cuốn sách nào có thể hướng dẫn tôi phát triển công việc kinh doanh của mình?”

Câu hỏi này rất thú vị vì nhiều lý do. Thứ nhất, họ không bao giờ hỏi: Tôi nên “đọc” cuốn sách nào mà luôn luôn là “mua”. Câu hỏi này ngụ ý hành động mua cuốn sách, ở một góc độ nào đó, có ích cho sự phát triển của doanh nghiệp. Biên tập viên của tôi đã tổng kết rằng độc giả đọc chưa đến 20% số sách kinh doanh mà họ mua.

Lý do thứ hai, không tác giả nào viết được một cuốn sách mô tả chi tiết cách thức phát triển doanh nghiệp của bạn. J. Paul Getty (nhà quản lý doanh nghiệp nổi tiếng) từng nói: “Không ai có thể đạt được thành công thật sự và vĩnh cửu hoặc làm giàu trong kinh doanh bằng cách biến mình thành kẻ theo đuôi người khác”. Bạn thường nhìn thấy một cuốn cẩm nang liệt kê mười bảy bước đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp nhưng nó cũng chẳng có tác dụng gì mấy. Các bước liệt kê trong cẩm nang không thể giúp doanh nghiệp bạn phát triển được.

Thay vì đưa ra danh sách công việc cụ thể, cuốn sách này nghiên cứu và xác định những vấn đề mà các công ty thành công thường chú trọng. Trong những vấn đề này, điều kỳ diệu xuất hiện và do bạn tạo ra: sự đổi mới và khám phá mới, sự phát triển và thay đổi có tính cách mạng được quản lý và thực hiện triệt để chính là nguồn gốc của

tăng trưởng thật sự, ổn định và lợi nhuận. Nói cách khác, tôi không chỉ ra việc bạn phải làm mà gợi ý những nơi bạn có thể tìm thấy việc cần làm. Phần cuối mỗi nguyên tắc, tôi liệt kê các bước nên làm tiếp theo. Trong bất kỳ trường hợp nào, không nên hiểu chúng là những gợi ý cụ thể. Chúng chỉ là những lời khuyên nhằm giúp bạn tìm ra triển vọng cho mình.

Đây không phải là một cuốn sách tài chính. Bất kỳ công ty nào, dù lớn hay nhỏ, đều cần xây dựng hệ thống truyền thông tin chính xác và liên tục tới lãnh đạo về tình hình tài chính của công ty. Mỗi doanh nghiệp tôi từng lãnh đạo, luôn có một báo cáo vào mỗi buổi sáng, trong đó cung cấp những thông tin quan trọng nhất của ngày, tháng, năm tính đến thời điểm đó. Doanh thu, đơn đặt hàng, khoản phải trả, khoản thu, hàng tồn kho và "hệ số thanh toán nhanh " … là một số chỉ tiêu phải kiểm tra hàng ngày. Báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán, và báo cáo lưu chuyển tiền tệ phải được lập, kiểm tra và nghiên cứu hàng tháng. Làm như vậy sẽ giúp ích cho sự phát triển doanh nghiệp nhỏ của bạn.

Đây là lần cuối cùng bạn nghe về tài chính trong cuốn sách này. Sự thật là, đối với nhiều chủ doanh nghiệp, tài chính là một chủ đề khá khô khan. Hơn nữa, cũng đã có rất nhiều cuốn sách hay viết về chủ đề này. Đó là lý do khiến tôi quyết định hạn chế đề cập trực tiếp đến tài chính trong cuốn sách này. Tuy vậy, tôi vẫn phải lưu ý, mặc dù không được đề cập trực tiếp nhưng các yếu tố tài chính đóng vai trò quan trọng xuyên suốt cuốn sách.

Bạn không thể giữ chân những nhân viên giỏi nhất nếu không thể trả mức lương cao cho họ chỉ vì không biết cách quản lý lưu lượng tiền mặt. Bạn cũng không thể phát huy sức mạnh công nghệ khi không thể xác định được những vấn đề trong bản báo cáo lỗ, lãi. Một trong những kỹ thuật quan trọng nhất để lôi kéo khách hàng của các công ty là cung ứng hàng hóa và dịch vụ đúng hẹn. Cách quản lý hợp lý hàng tồn kho như sản phẩm, linh kiện hay lượng công việc trong một giờ là một khía cạnh tài chính quan trọng nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Chắc rằng bạn đã hiểu được ý của tôi. Mỗi một nguyên tắc trong bảy nguyên tắc sau đây liên quan đến khả năng giám sát và giải thích dữ liệu tài chính của doanh nghiệp bạn. Bạn không cần phải trở thành một chuyên gia tài chính nhưng nó sẽ giúp ích cho bạn nếu bạn biết cách ứng dụng.

CÁC NGUYÊN TẮC ĐƯỢC ĐƯA RA ĐỂ PHÁ VỠ

Từ nguyên tắc, cũng giống như từ không thể bác bỏ, có nhiều nội hàm khác nhau. Nếu tra trong từ điển đồng nghĩa, bạn sẽ thấy có nhiều từ gần nghĩa với từ nguyên tắc như nghị định, mệnh lệnh hay điều luật, đều có ý nghĩa bắt buộc phải tuân thủ. Bạn cũng sẽ tìm thấy một số từ đồng nghĩa với ý tôi muốn diễn đạt trong cuốn sách này như thông lệ, thông thường, tập quán. Ví dụ: "Ở các công ty phát triển, làm việc chăm chỉ là điều bình thường, không phải là cá biệt". Đó là cách tôi muốn bạn hiểu các nguyên tắc này không phải là những điều luật bắt buộc phải tuân theo mà là những phương hướng hành động chung đã được chứng minh có hiệu quả ở nhiều công ty.

Điều cuối cùng tôi muốn nhắn tới độc giả là: tôi không nói bạn phải tuân thủ đúng bảy nguyên tắc này để thành công trong kinh doanh. Mục đích của tôi là chia sẻ những hiểu biết mà tôi đã tích lũy được thông qua thực tiễn đổi mới và cách thức điều hành thành công của các công ty tư nhân. Tôi hy vọng bạn sẽ tự tìm ra cho mình con đường mới phát huy mọi tiềm năng trong lĩnh vực kinh doanh.

LỢI NHUẬN RẤT QUAN TRỌNG

Khi tôi diễn thuyết trước rất nhiều doanh nhân trên đất nước, cuối mỗi buổi diễn thuyết thường có một vài người muốn "thử tài" diễn giả. Họ đều là những người tốt và không cố ý làm tôi lúng túng. Nhiều năm trong nghề diễn thuyết, đứng trước những người hay "vặn vẹo", tôi được nghe nhiều nhận xét như muốn "tát nước" vào mặt tôi. Điển hình là những câu hỏi kiểu: "Steve à, hôm nay anh đã nói rất nhiều về sự tăng trưởng. Thế còn lợi nhuận thì sao? Anh không nghĩ lợi nhuận quan trọng hơn tăng trưởng hay sao?"

Câu trả lời của tôi là: "có" hoặc "không" đầy quả quyết.

"Có" trong trường hợp những chủ doanh nghiệp không muốn phát triển công ty hơn nữa, thì tối đa hóa lợi nhuận là điều quan trọng nhất. Những doanh nghiệp lớn thường tận dụng thương hiệu của họ để thu lợi khi khả năng tăng trưởng quá khó khăn hoặc tốn kém. Ngay cả các chủ doanh nghiệp nhỏ cũng đưa ra lý do để không muốn phát triển doanh nghiệp của họ hơn nữa. Có thể họ đã thỏa mãn với mức độ phát triển hiện tại. Có thể họ còn có các mối quan tâm khác ngoài công việc kinh doanh. Có thể họ không muốn thuê thêm nhân viên. Dù là lý do nào thì họ đều tìm cách khai thác tối đa thương hiệu để thu lợi nhuận. Tôi không phản đối quan điểm kinh doanh đó. Đó là cách thức quản lý doanh nghiệp hoàn hảo dành cho bạn. Tôi chỉ cảnh báo về nguy cơ khủng hoảng doanh nghiệp có thể xảy ra bất ngờ.

Còn đối với những doanh nghiệp tư nhân quyết tâm phát triển, lợi nhuận không quan trọng bằng tăng trưởng. Trên thực tế, bạn không thể tách rời hai vấn đề này. Tăng trưởng không thể đạt được nếu không có lợi nhuận. Trong một khoảng thời gian cụ thể, việc duy trì lợi nhuận sẽ ngày càng khó khăn nếu không có sự tăng trưởng. Trong cuốn sách này, tôi sử dụng các từ như ổn định và thành công để nói về tăng trưởng. Khi bắt gặp các từ này, bạn nên hiểu rằng tôi đang nói về sự tăng trưởng có lợi nhuận. Lợi nhuận là chiếc phong vũ biểu rất chính xác để đo lường thành công. Đạt được lợi nhuận là cách thức tốt nhất để doanh nghiệp phát triển có hệ thống. Lợi nhuận giúp định lượng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Lợi nhuận rất quan trọng nhưng cũng không quan trọng hơn tăng trưởng. Suy cho cùng, lợi nhuận và tăng trưởng là một.

Tôi muốn nói gì khi dùng từ "tăng trưởng"?

Cách bạn lựa chọn để đo lường hay xác định tăng trưởng cũng có thể là cách tôi sử dụng. Nếu bạn quyết định theo đuổi tỷ lệ tăng trưởng 3% trong năm tới, thì đó là sự xác định mức độ tăng trưởng của bạn vì nó liên quan tới việc kinh doanh của bạn. Mặt khác, tôi sẽ không cố gắng thuyết phục bạn thay đổi quyết định mang tính cá nhân như thế. Nếu mục đích của bạn là đưa doanh nghiệp mình lọt vào danh sách 500 doanh nghiệp hàng đầu theo bình chọn của tạp chí Inc. và đạt mức tăng trưởng 1.000% trong vòng 5 năm tới thì đó cũng có thể là một mức tăng trưởng hợp lý. Dù theo cách nào thì các nguyên tắc và bài học mà tôi chia sẻ từ kinh nghiệm thực tế sẽ giúp ích cho bạn. Tôi cho rằng tăng trưởng cũng giống như một mục tiêu cố định. Nền tảng để xây dựng sự tăng trưởng là như nhau, bất luận là quy mô hay thời gian hoàn thành kế hoạch thế nào.

Nếu bạn đã sẵn sàng phát triển doanh nghiệp của mình, cuốn sách này sẽ giúp ích cho bạn. Nếu nó có thể đưa ra dù chỉ một lời khuyên đáng tin cậy, góp phần quan trọng vào nỗ lực phát triển kinh doanh của bạn, thì tôi đã đạt được mục tiêu của cuốn sách. Bạn muốn chia sẻ với tôi thành công của bạn, hãy gửi email cho tôi theo địa chỉ: steve@stevenslittle.com.

# 1. Quan niệm thực tiễn về doanh nghiệp nhỏ

Sự thành công của doanh nghiệp nhỏ làm nên những huyền thoại của nước Mỹ. Bạn có thể đã biết những câu chuyện kiểu như: Một người dân nhập cư nghèo khó với 50 xu trong túi đã trở thành chủ của chuỗi 20 nhà hàng, một đôi vợ chồng làm việc cật lực trong nhiều năm và thời cơ lớn đã biến họ thành triệu phú, một bà lão làm bánh trong bếp đã trở thành chủ doanh nghiệp với hàng trăm nhân viên, hai gã vô danh sáng tạo ra một phần mềm và bán cho IBM với giá vài tỷ đô-la.

Những câu chuyện này thể hiện tinh thần người Mỹ: cần cù, chịu khó vượt qua mọi khó khăn. Tuy vậy, điều hành một công ty không giống như câu chuyện thần thoại của Horatio Alger, và những câu chuyện thần thoại kiểu này thường phải nhường chỗ cho những sự thật trần trụi hơn nhiều. Một bản báo cáo đặc biệt về doanh nghiệp nhỏ trên tờ Wall Street Journal năm 2004 được mở đầu với thông điệp:

Năm ngoái, nước Mỹ đã có thêm hơn nửa triệu doanh nghiệp mới. Công bằng mà nói, số doanh nghiệp tuyên bố đóng cửa cũng tương đương với con số này. Điều đó có nghĩa là cho dù chúng ta ca tụng sự thành công như thế nào đi chăng nữa thì ý niệm về sự thất bại cũng luôn phải song hành.

Đây là điều đáng lưu ý. Mặc dù có những yếu tố thuận lợi cho việc trở thành một doanh nhân ở Mỹ là con đường trải lụa, nhưng cũng có những nhân tố khác tạo ra thách thức lớn cho việc tự điều hành doanh nghiệp. Thực ra, nếu ai đó hỏi tôi bây giờ là thời điểm tốt nhất hay tồi tệ nhất đối với doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ, tôi cũng không thể đưa ra câu trả lời chính xác. Theo quan điểm của tôi, tình trạng hiện tại của doanh nghiệp nhỏ có thể được mô tả chính xác là vừa tốt vừa xấu. Tôi sẽ giải thích lý do ở phần sau của chương này. Nhưng trước hết, chúng ta hãy cùng tìm hiểu cặn kẽ nội hàm của thuật ngữ doanh nghiệp nhỏ.

## DOANH NGHIỆP NHỎ LÀ GÌ?

Liệu có tồn tại một tổ chức nào đó giống như doanh nghiệp nhỏ? Có rất nhiều định nghĩa khác nhau cho thuật ngữ này. Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ (SBA) định nghĩa: doanh nghiệp tư nhân một thành viên và doanh nghiệp có từ hơn một đến 499 nhân viên đều là

doanh nghiệp nhỏ. Một người bán khăn trải giường ở chợ trời không giống một công ty thiết kế phần mềm với 400 nhân viên. Rõ ràng là vô lý khi gộp tất cả các doanh nghiệp nhỏ lại theo định nghĩa này. Ở khía cạnh nào đó, chính SBA cũng thừa nhận sự phiến diện về những yếu tố cấu thành một doanh nghiệp nhỏ trong định nghĩa dài tới 29 trang này.

Và đây là những con số thực tế. Bạn nghĩ rằng bạn không cần biết tới chúng khi phát triển doanh nghiệp của mình, nhưng tôi khuyến khích bạn hãy đọc tiếp. Theo báo cáo của Cục điều tra dân số Mỹ năm 2002, có 22 triệu doanh nghiệp nhỏ đang hoạt động. Nếu xem xét kỹ hơn con số này, thì có khoảng 17 triệu doanh nghiệp nhỏ không có nhân viên. Một số doanh nghiệp chỉ đơn giản là chiếc vỏ bọc mà kế toán và luật sư thành lập với mục đích giảm thuế. Một số khác là những doanh nghiệp không thể hoặc không muốn mở rộng quy mô kinh doanh. Mặc dù không có nhân viên nào, bạn vẫn có thể thành lập một doanh nghiệp nhỏ nếu:

• Bạn kinh doanh bán thời gian nến, các sản phẩm tẩy rửa, hoặc mỹ phẩm và đạt được lợi nhuận vài trăm đô-la mỗi năm;

• Bạn nghỉ việc ở một công ty và công ty đó thuê bạn làm việc theo kiểu nhân viên hợp đồng độc lập;

• Bạn đã nghỉ hưu, nhưng vẫn tham gia tư vấn trong lĩnh vực của mình;

• Bạn mở một gian hàng ở festival nghệ thuật địa phương để bán các đồ thủ công mỹ nghệ tự làm;

• Bạn mua và bán lại một số thứ với giá cao hơn để kiếm lời, như: xe hơi, nhà cho thuê, đồ sưu tập có giá trị...;

• Bạn được hưởng lợi tức khi đầu tư.

Không có vấn đề gì với các doanh nghiệp loại này. Chúng mang lại tiền bạc cho người sở hữu, vì vậy các hoạt động này là kinh doanh chứ không đơn thuần là sở thích. Nhiều hoạt động kinh doanh thậm chí còn giúp họ có cuộc sống thoải mái hơn. Nhưng các doanh nghiệp nhỏ này hiếm khi thuê thêm nhân viên. Trong nhiều trường hợp, người chủ không muốn phát triển doanh nghiệp của mình. Họ chỉ có ý định kiếm tiền đủ sống hoặc thu nhập thêm.

Còn lại là những doanh nghiệp nhỏ quan tâm đến sự tăng trưởng. Dưới đây là ví dụ về các công ty một thành viên quan tâm tới sự tăng trưởng ngược lại với loại hình kinh doanh tương đối ổn định đã liệt

kê ở phần trước:

• Bạn đã làm việc trong một ngành được vài năm và bây giờ bạn quyết định thành lập công ty riêng;

• Bạn là thợ thủ công lành nghề và mong muốn trở thành ông chủ mà không cần thuê thêm nhân công;

• Bạn đã mở phòng khám tư được vài năm và bây giờ bạn muốn mở rộng công việc của mình;

• Bạn mới hoạt động một thời gian ngắn nhưng luôn đặt ra mục tiêu mở rộng đối tượng khách hàng;

• Sau vài năm một mình phục vụ các khách hàng, một khách hàng đã mang đến cho bạn một cơ hội kinh doanh hấp dẫn nhưng bạn không thể khai thác nếu chỉ hoạt động một mình.

Dựa trên mục đích của cuốn sách này, tôi sẽ giả sử rằng một doanh nghiệp quan tâm tới sự tăng trưởng hoặc là một doanh nghiệp có thuê nhân viên, hay cũng đang có kế hoạch thuê nhân viên. Liệu có doanh nghiệp một thành viên nào đạt được tăng trưởng thông qua việc thuê gia công và "những đội ngũ ảo" hay không? Câu trả lời chắc chắn là có. Tuy nhiên, những doanh nghiệp này chỉ là thiểu số.

Cuốn sách này tập trung vào những doanh nghiệp thật sự mong muốn phát triển hơn nữa. Trong toàn bộ cuốn sách, tôi giả sử rằng bạn đã có một doanh nghiệp nhỏ, có nhân viên hoặc có ý định thuê thêm nhân viên trong thời gian tới. Hầu hết những lời khuyên, nguyên tắc tôi đưa ra nhằm mục đích giúp bạn phát triển doanh nghiệp đã có ít nhất một vài nhân viên và quy mô không quá lớn. Những doanh nghiệp có quy mô 5-99 nhân viên phải đạt được nhiều mốc tăng trưởng quan trọng trong quá trình phát triển. Tuy vậy, con số này chỉ có tính tượng trưng. Nếu doanh nghiệp của bạn có ít hơn năm nhân viên, nhưng bạn đang cố gắng phát triển nó, thì những ý kiến và lời khuyên này cũng rất hữu ích giúp doanh nghiệp của bạn tiến xa hơn.

Cũng cần hiểu rằng, doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh chính là doanh nghiệp tạo thêm nhiều việc làm cho người lao động. Quỹ Ewing Marion Kauffman, quỹ hỗ trợ kinh doanh của Mỹ, cho biết: "Các doanh nghiệp mới thành lập có tốc độ tăng trưởng nhanh chiếm khoảng 350 nghìn trong tổng số sáu triệu doanh nghiệp có thuê nhân viên tại Mỹ. Những doanh nghiệp quy mô nhỏ này đã tạo ra 2/3 tổng số việc làm mới cho người lao động trong thập niên 90 của thế kỷ trước".

Doanh nghiệp có dưới 5 nhân viên

Nếu doanh nghiệp của bạn có ít nhất một nhân viên thì bạn đã đi được bước đầu tiên quan trọng tiến tới sự tăng trưởng. Nhân viên đầu tiên bạn thuê sẽ làm thay đổi mọi thứ: sự phân công công việc, trách nhiệm, sản lượng, cơ cấu chi phí và mức thuế.

Trong năm 2001, có hơn 3,4 triệu doanh nghiệp mới được thành lập ở Mỹ, mỗi doanh nghiệp có bốn nhân viên hoặc ít hơn. Hơn 5,5 triệu người làm việc cho các công ty này. Chắc chắn một số trong những công ty này thuộc số doanh nghiệp có một thành viên gia đình không làm việc nhưng được trả lương vì mục đích thuế. Số lượng công ty kiểu này khá lớn, chiếm hơn 60% công ty có thuê nhân viên. Số liệu thống kê cũng cho thấy đó chính là mảnh đất mà các doanh nghiệp có mức độ tăng trưởng nhanh trỗi dậy.

Doanh nghiệp có từ 5-99 nhân viên

Đây là nhóm mà hầu hết các chuyên gia marketing hướng tới khi họ nghĩ đến “doanh nghiệp nhỏ”. Có hơn hai triệu doanh nghiệp loại này, giải quyết công ăn việc làm cho hơn 35 triệu lao động tại Mỹ. Trong phân đoạn này, bạn có thể tìm thấy các doanh nghiệp đang phát triển. Đây là nơi diễn ra những bước tăng trưởng nhảy vọt đầu tiên của doanh nghiệp: Từ một doanh nghiệp với doanh thu nửa triệu đô-la trở thành doanh nghiệp có doanh thu hai triệu đô-la, rồi tiến tới mười triệu đô-la. Hàng năm, Inc. tổ chức trao tặng danh hiệu 500 doanh nghiệp tư nhân có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất ở Mỹ. Nhưng doanh nghiệp thuộc phân đoạn doanh nghiệp nhỏ có từ 5-99 nhân viên trong danh sách này chiếm số lượng nhỏ.

Xin đừng hiểu lầm ý tôi, vì rất nhiều doanh nghiệp trong phân đoạn này không phù hợp với định nghĩa của tôi về tăng trưởng. Một số lượng lớn các doanh nghiệp đang có xu hướng đi xuống. Tuy vậy, chính trong phân đoạn này, tôi thường tìm được những ý tưởng thuyết phục về sự tăng trưởng.

Doanh nghiệp có từ 100-499 nhân viên

Để đạt được quy mô trên, các công ty phải trải qua ít nhất một giai đoạn phát triển vượt bậc. Không phải công ty nào cũng khởi đầu với hơn 100 nhân viên. Theo số liệu thống kê của SBA, trong năm 2001, có hơn 85 nghìn doanh nghiệp thuộc phân đoạn này. Mặc dù chỉ chiếm chưa đầy 2% trong tổng số doanh nghiệp, nhưng các công ty có quy mô như thế này đã giải quyết việc làm cho hơn 16 triệu lao động.

MỘT SỐ QUAN NIỆM SAI LẦM

VỀ DOANH NGHIỆP NHỎ

Như đã nói ở trên, đây vừa là thời điểm tốt nhất vừa là thời điểm tệ nhất đối với doanh nghiệp nhỏ của Mỹ. Bất cứ khi nào tôi có một tin tốt và một tin xấu muốn thông báo với mọi người, họ đều muốn nghe tin xấu trước để rồi "dẹp" chúng ra ngoài lề. Tôi đang liều lĩnh đánh mất lòng nhiệt tình của bạn (và xin hãy tin tôi, bạn sẽ cần có lòng nhiệt tình để tiếp tục đọc sách) khi bắt đầu cuốn sách này bằng một lời cảnh báo. Tuy vậy, không ai trong chúng ta có thể thành công nếu không chịu thừa nhận những khó khăn tất yếu trong quản lý doanh nghiệp tư nhân. Xây dựng thành công một doanh nghiệp nhỏ không đơn giản như hầu hết các chính trị gia và nhiều người vẫn nghĩ. Một người bạn là doanh nhân của tôi từng nói: "Khởi đầu một doanh nghiệp thật dễ dàng. Lúc đó, mọi người đều muốn giúp bạn. Nhưng vấn đề là ở chỗ, công việc kinh doanh sẽ ngày càng khó khăn khi bạn muốn kiếm được lợi nhuận từ doanh nghiệp đó". Trong cuộc điều tra của tạp chí doanh nghiệp Inc. tháng 5/2004, 72% số người được hỏi đồng ý rằng: "Kinh doanh ngày càng khó khăn hơn".

Dưới đây là những quan niệm sai lầm về doanh nghiệp tư nhân thường xuyên được nhắc đi nhắc lại và trong nhiều trường hợp, nhiều người chấp nhận chúng như là thực tế.

Quan niệm sai lầm thứ nhất: Chủ doanh nghiệp sẽ được tự do hơn

Nếu bạn đã có gia đình và là chủ một doanh nghiệp nhỏ, bạn sẽ thấy quan niệm này nực cười thế nào. Những chủ doanh nghiệp nhỏ trên màn ảnh Hollywood như: cảnh một quý bà đang nói chuyện điện thoại di động từ một nhà nghỉ trên biển, hay cảnh quý ông đang chơi gôn với mấy người bạn thân vào buổi trưa, hoặc tham gia các hoạt động xã hội vào những buổi tối rảnh rỗi. Nữ doanh nhân có nhiều thời gian để xem các trận bóng và chương trình biểu diễn của con ở trường, hay có những kỳ nghỉ dài với lũ trẻ. Đó thật sự là một cuộc sống tươi đẹp. Còn những người say mê làm việc thường bỏ bê chồng con, hoặc ngồi làm việc ở văn phòng tới tận đêm khuya sẽ không thể là chủ một công ty riêng của mình mà chỉ làm thuê cho những công ty bóc lột sức lao động.

Nhưng thực tế không phải như vậy. Theo số liệu cuộc điều tra 500 doanh nghiệp năm 2003 của Inc., gần 1/3 doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh có người chủ làm việc hơn 60 giờ một tuần.

Song song với quan điểm về sự tự do cá nhân là ý nghĩ: "Cuối cùng

thì tôi sẽ là ông chủ". Với nhiều người, đây là một trong những lý do đầu tiên khiến họ muốn thành lập một doanh nghiệp nhỏ. Họ không phải nghe lệnh của ai. Nhưng hầu hết các ông chủ đều sớm nhận ra rằng, đơn giản là họ chỉ đổi một ông chủ lấy nhiều ông chủ khác. Bạn sẽ phải tính toán và cân nhắc rất cẩn thận. Cho dù người cho vay tiền là anh em ruột hay ngân hàng, thì khi đã vay tiền, bạn bị trói buộc bởi một người giám sát các hoạt động của bạn. Cục Thuế Liên bang sẽ yêu cầu bạn báo cáo tình hình hoạt động hàng quý giống như bất kỳ ông chủ doanh nghiệp nào khác.

Khi bạn thuê nhân viên đầu tiên, tức là bạn sẽ phải trả lời các câu hỏi của họ. Nhân viên thật phiền toái. Họ muốn bạn phải thực hiện nhiều chức năng khác nhau, đặc biệt là những gì có lợi cho họ. Họ cho rằng vấn đề của họ bao giờ cũng quan trọng hơn vấn đề của bạn. Họ luôn đoán trước các quyết định của bạn. Họ muốn thấy bạn đã ở văn phòng khi họ đến và vẫn ở đó khi họ về. Cứ như họ là ông chủ vậy! Duy có một điểm khác biệt lớn là: Cho dù bạn có tiền trong tài khoản hay không thì nhân viên này cũng vẫn đòi hỏi bạn phải trả công xứng đáng cho những nỗ lực của anh ta.

Tôi không có ý chống lại nhân viên. Tôi dành cả Chương 8 để nói về tầm quan trọng của nhân viên trong công ty, đó cũng là chủ đề quan trọng xuyên suốt cuốn sách. Tôi chỉ liệt kê những phiền phức mà họ mang đến cho chủ doanh nghiệp. Điều này gây ngạc nhiên nhất cho các chủ doanh nghiệp tư nhân đang trên đà phát triển. Bạn đã được cảnh báo trước rồi nhé!

Quan niệm sai lầm thứ hai: Chủ doanh nghiệp kiếm được rất nhiều tiền

Nếu bạn đã là chủ một doanh nghiệp, thì điều này cũng không cần phải giải thích nhiều. Rất nhiều người muốn trở thành chủ doanh nghiệp mơ tưởng về việc sẽ vứt bỏ được sự gò bó khi phải làm việc dưới quyền người khác. Họ nghĩ rằng ông chủ một công ty sẽ giàu có hơn một nhân viên. Trong một vài trường hợp, điều đó đúng, nhưng nói chung không phải vậy.

Theo số liệu thống kê của Liên đoàn Doanh nghiệp Độc lập Quốc gia (NFIB), thì một chủ doanh nghiệp kiếm được trung bình từ 40 đến 50 nghìn đô-la mỗi năm. Con số này không hề lớn bởi họ còn phải chi trả rất nhiều hóa đơn. Nhưng một lao động lành nghề cũng có thể kiếm được số tiền ấy, thậm chí nhiều hơn khi làm thuê mà rủi ro ít hơn và thời gian làm việc cũng ít hơn.

Tuy nhiên, đối với một doanh nghiệp nhỏ đang tăng trưởng, những

thành quả đạt được rất lớn. Trong bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp của Inc. năm 2003, 78% doanh nghiệp đạt doanh thu tuần trên một triệu đô-la. Trong đó gần một nửa chủ doanh nghiệp là triệu phú; 1/5 doanh nghiệp trị giá hơn 7,5 triệu đô-la. Hãy ghi nhớ, đây vẫn chỉ là những doanh nghiệp thuộc "top" trên. Tỷ lệ tăng trưởng trung bình trong năm năm qua của 500 doanh nghiệp này thật đáng kinh ngạc: 692%.

Bài học rút ra từ những số liệu thống kê này là: Điều hành một doanh nghiệp có khả năng "sống sót" sẽ giúp bạn đủ sống, nhưng có lẽ số tiền kiếm được sẽ ít hơn số tiền bạn có thể kiếm được khi làm thuê cho một công ty khác. Hãy điều hành một công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh và kiếm được những khoản tiền lớn. Bởi điểm khác biệt chính là tốc độ phát triển của doanh nghiệp.

Năm 1996, các tác giả Thomas J. Stanley và William D. Danko Marietta đã xuất bản một cuốn sách được xem là bước ngoặt trong sự nghiệp của họ, cuốn The Millionaire Next Door (Người hàng xóm triệu phú). Nội dung của cuốn sách viết về những người giàu có nhất nước Mỹ. Điều cốt lõi của cuốn sách mà độc giả đều ghi nhớ là hầu hết các triệu phú đều làm việc cật lực hàng ngày, không hề kể công. Nói cách khác, họ là những nhà thầu chế tạo khuôn đúc và nhà cung cấp sản phẩm diệt sinh vật gây hại, chứ không phải là những ông chủ ngân hàng đầu tư và thành viên quỹ ủy thác. Đối với nhiều người, kể cả tôi, đây là một khám phá thú vị và góp phần thắp lên ngọn lửa đam mê kinh doanh.

Tuy vậy, hiểu thấu đáo ý tưởng của các tác giả rất quan trọng. Nghiên cứu của các tác giả chỉ rõ có hơn 2/3 số triệu phú của nước Mỹ tự kinh doanh. Tuy nhiên, cuốn sách không khẳng định điều ngược lại — nghĩa là tất cả những người tự kinh doanh đều là triệu phú. Mặc dù cuốn sách này xuất bản cách đây đã vài năm, nhưng nhận thức sai lầm của cuốn sách vẫn ám ảnh tâm trí mọi người.

Quan niệm sai lầm thứ ba: Các nhà đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư thiên thần luôn tài trợ cho doanh nghiệp

Ủy ban Doanh nghiệp Tư nhân đã chỉ ra quan niệm sai lầm này trong bản báo cáo "Năm quan niệm sai lầm về doanh nhân năm 2001": "Trong tất cả quan niệm sai lầm và hiểu lầm xung quanh vấn đề kinh doanh, vai trò của nguồn vốn đầu tư mạo hiểm có lẽ đã được phóng đại quá mức". Vốn đầu tư mạo hiểm và nguồn vốn từ các "thiên thần" ồ ạt đổ về vào giữa và cuối những năm 1990, nhưng phần lớn số tiền này được đầu tư vào các công ty công nghệ có tiềm năng cao/ rủi ro cao, đặc biệt là ở khu vực bờ biển phía Tây nước Mỹ. Theo ủy

ban này, “trong năm 1999, California đã nhận được hơn 43% trong tổng vốn đầu tư mạo hiểm mới – một con số đáng kinh ngạc: 20,8 tỷ đô-la. Trong đó, gần 17 tỷ đô-la được đầu tư vào Bắc California”.

Năm 2000, hơn 600 công ty có vốn đầu tư mạo hiểm đã theo đuổi những dự án lớn có tiềm năng. Khi công nghệ bùng nổ, các công ty và các luồng vốn đã đổ vào đó. Cuối năm 2003, các công ty được đầu tư mạo hiểm còn sót lại (dưới 200 công ty) vẫn có số vốn đầu tư khoảng 84 tỷ đô-la, nhưng ít nhất một nửa số tiền đó để giải quyết những vấn đề tồn đọng. Chỉ có 18,2 tỷ đô-la thật sự tới được tay các công ty. Mặc dù các quỹ có nguồn tiền mặt dồi dào nhưng họ vẫn rất kén chọn nơi rót vốn.

Điều gì sẽ xảy ra với những công ty may mắn giành được nguồn vốn đầu tư mạo hiểm? Đó không phải lúc nào cũng là một món quà của ông già Noel. Những người chủ đã đánh cuộc số tiền tiết kiệm cả đời và uy tín của mình vào công việc kinh doanh cuối cùng phải từ bỏ phần lớn quyền sở hữu và quyền kiểm soát doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, họ còn bị tống ra khỏi công ty của chính mình.

Vẫn tồn tại thực trạng một công ty được nhận đầu tư từ bên ngoài và khoản tiền này giúp những người sáng lập công ty trở nên giàu có. Sau đó, họ cổ phần hóa công ty thông qua phát hành cổ phiếu lần đầu (IPO), và thậm chí mọi thành viên trong công ty còn trở lên giàu có hơn. Điều này thỉnh thoảng xảy ra, đặc biệt là trong suốt thời kỳ bùng nổ đỉnh cao các công ty Internet (dot.com), nhưng kết cục của những câu chuyện này chỉ là phần rất nhỏ bé trong thế giới kinh doanh. Điều này không có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ cần, muốn hay nhận được khoản đầu tư mạo hiểm. Tôi chỉ muốn nói rằng tôi không thấy khoản đầu tư này mang lại lợi ích gì. Trong số 500 doanh nghiệp được Inc. xếp hạng năm 2003, chỉ có 12% số doanh nghiệp nhận khoản đầu tư mạo hiểm khi thành lập; chỉ 17% huy động vốn từ nguồn vốn tư nhân khi bắt đầu đi vào hoạt động.

Vậy nguồn vốn đầu tư cho doanh nghiệp tư nhân nhỏ từ đâu mà có? Nếu bạn đang điều hành một doanh nghiệp, bạn đã biết câu trả lời: Tận dụng tối đa các thẻ tín dụng, những người bạn thân và họ hàng, rút sạch tiền tiết kiệm, cầm cố nhà, hoặc trong nhiều trường hợp, bạn làm tất cả các việc trên để có đủ số tiền cần thiết. Đối với hầu hết các chủ doanh nghiệp nhỏ, huy động vốn không dễ dàng như những câu chuyện trên tạp chí vẫn làm chúng ta mê muội.

Thậm chí, ngay cả các công ty đã thành công hôm nay cũng thường khởi nghiệp với số vốn ít ỏi. Trong 500 doanh nghiệp có tên trong bảng xếp hạng Inc. năm 2003 có tới 61% số doanh nghiệp khởi

nghiệp với số vốn năm 50 nghìn đô-la hoặc ít hơn. Trong đó, hơn một nửa doanh nghiệp có số vốn ban đầu dưới 20 nghìn đô-la.

Nếu giấc mơ của bạn được các câu chuyện trong kỷ nguyên dot.com khích lệ với một chiếc xe Ferrarri mua từ nguồn vốn đầu tư mạo hiểm, những bữa tiệc linh đình, những chuyến tham quan của cả công ty đến Tahiti, thì đừng mơ tưởng tới điều đó nữa. Đối với hầu hết các công ty tư nhân, khoản vốn đầu tư là bất cứ thứ gì chủ doanh nghiệp có thể dành dụm, cóp nhặt.

Quan niệm sai lầm thứ tư: Doanh nghiệp nhỏ tạo ra tất cả việc làm mới

Khi bạn khẳng định nhiều lần một điều gì đó, dần dần mọi người sẽ bắt đầu tin vào điều đó mà không thắc mắc về tính logic của nó nữa. Những số liệu thống kê thiếu chính xác được đưa ra trong một số ấn phẩm và sau khi được lặp đi lặp lại nhiều lần, chúng hiển nhiên trở thành con số chính xác không phải bàn cãi. Một trong những ví dụ điển hình nhất cho kiểu “sự thật hiển nhiên” này là quan niệm cho rằng các doanh nghiệp nhỏ tạo ra hầu hết việc làm mới tại Mỹ.

Các chính trị gia đã mẫn cán quá mức trong việc phổ biến quan niệm sai lầm này. Lật lại các bài diễn văn của bất kỳ chính trị gia nào về doanh nghiệp nhỏ, chắc chắn bạn sẽ thấy lời khẳng định rằng doanh nghiệp nhỏ tạo ra tất cả hoặc hầu hết việc làm mới ở Mỹ (Xem “Vai trò của doanh nghiệp nhỏ”). Gần đây, tôi có tham dự một hội nghị cấp cao về doanh nghiệp nhỏ tổ chức tại Washington. Chỉ trong một buổi sáng, rất nhiều diễn giả đã nói doanh nghiệp nhỏ đã tạo ra “hơn một nửa”, “70%”, “80%” và “trên 85%” số việc làm mới tại Mỹ.

Vai trò của doanh nghiệp nhỏ

Doanh nghiệp nhỏ là động lực cho sự tăng trưởng kinh tế tại Mỹ.

-PHÓ TỔNG THỐNG AL GORE, 2000-

Trong cuộc sống hàng ngày, doanh nghiệp nhỏ thể hiện rằng họ là động lực thúc đẩy nền kinh tế của chúng ta. Khi doanh nghiệp lớn lâm vào tình trạng khó khăn và sa thải nhân viên, sẽ có những doanh nghiệp nhỏ mới được thành lập, còn những doanh nghiệp nhỏ đã thành lập thì dần lớn mạnh.

THƯỢNG NGHỊ SĨ OLYMPIA J. SNOWE, 2003

Doanh nghiệp nhỏ là động lực thúc đẩy nền kinh tế quốc gia, chiếm 97% trong tổng số doanh nghiệp và tạo ra 75% số việc làm mới tại Mỹ.

HẠ NGHỊ SĨ JIM MORAN, 2004

Các chủ doanh nghiệp nhỏ tạo ra 70% số việc làm mới.

TỔNG THỐNG GEORGE W. BUSH, 2004

Doanh nghiệp nhỏ là động lực thúc đẩy nền kinh tế của chúng ta và tạo ra phần lớn cơ hội việc làm cho đất nước.

THƯỢNG NGHỊ SĨ KIT BOND, 1997

Doanh nghiệp nhỏ cung cấp 70-80% số lượng việc làm tại Mỹ.

THƯỢNG NGHỊ SĨ ARLEN SPECTER, 2004

Trong suốt mười hai năm qua, cộng đồng doanh nghiệp nhỏ là nguồn tạo việc làm chủ yếu tại Mỹ.

TỔNG THỐNG BILL CLINTON, 1993

Các chuyên gia nhân lực đều nhất trí rằng doanh nghiệp nhỏ là nguồn gốc cơ bản tạo ra công ăn việc làm tại Mỹ. Hàng ngày, chúng tôi được biết các tập đoàn lớn phân phát hàng nghìn tờ rơi màu hồng, nhưng  các chủ doanh nghiệp nhỏ tư nhân vẫn tiếp tục kết hợp thời gian và trí lực với vốn và sự can đảm – kết quả là tạo ra những việc làm.

DOUGH FRENCH, Viện nghiên cứu chính sách Nevada

Doanh nghiệp nhỏ là động lực thúc đẩy nền kinh tế Mỹ, tạo ra 75% số việc làm mới cho đất nước.

MAURA DONAHUE,

chủ tịch hội đồng tư vấn doanh nghiệp nhỏ, phòng thương mại hoa kỳ, 2004

Các doanh nghiệp nhỏ là động lực chủ yếu tạo việc làm ở Mỹ.

BỘ TRƯỞNG TÀI CHÍNH JOHN SNOW, 2003

Chủ các doanh nghiệp nhỏ chịu trách nhiệm cho phần lớn các việc làm mới được tạo ra trên đất nước này.

BỘ TRƯỞNG  LAO ĐỘNG ELAINE L. CHAO, 2003

Các tập đoàn lớn giảm biên chế và trải qua thời kỳ suy thoái trong suốt thời gian diễn khủng hoảng. Ngược lại, các doanh nghiệp nhỏ lại là xương sống của nền kinh tế chúng ta; tạo ra 75% việc làm mới.

HẠ NGHỊ SĨ NYDIA VELAZQUEZ, 2003

Ba phần tư số việc làm mới từ năm 1990-1995 là do các doanh nghiệp nhỏ tạo ra. Các doanh nghiệp này chính là động lực của nền kinh tế quốc dân.

HẠ NGHỊ SĨ ED BRYANT, 2003

Các doanh nghiệp nhỏ là động lực của nền kinh tế Mỹ. Họ tạo ra 75% số việc làm mới.

JOHNKERRY.COM, 2004

Tranh luận về vai trò tạo việc làm kéo dài hàng năm trong nhiều cuộc họp bàn tròn chính trị và kinh tế. Tôi đã rất cố gắng để hiểu vấn đề tranh luận của hai bên. Để hiểu rõ hơn, tôi đã đọc, lắng nghe và gửi email tới nhiều người về chủ đề này. Sau nhiều tháng miệt mài nghiên cứu, tôi khám phá ra rằng hầu hết các quan chức chính phủ, các nhà kinh tế học và học giả khác chia thành hai trường phái chính khi nói tới doanh nghiệp nhỏ và vai trò tạo việc làm:

1. Doanh nghiệp nhỏ tạo ra tất cả việc làm mới trên đất nước này;

2. Doanh nghiệp nhỏ không tạo ra bất kỳ việc làm mới nào trên đất nước này.

Mối quan ngại của tôi chỉ đơn giản như sau: Chúng ta càng nghe nhiều về vai trò tạo việc làm của doanh nghiệp nhỏ thì sự mập mờ càng lúc càng nhiều hơn. Tôi không có bất kỳ một nghiên cứu cụ thể nào chứng minh điều này, nhưng tôi biết rằng một người bình thường trên nước Mỹ cũng tin vào sự bùng nổ số lượng doanh nghiệp nhỏ nói chung. Tôi cũng thừa nhận rằng, khi mới bắt tay viết cuốn sách này, tôi đã tin rằng đó là sự thật. Tuy vậy, khi tìm kiếm số liệu việc làm để chứng minh cho nhận định đó, tôi dần dần phát hiện ra một sự thật khác.

Tôi đã nghiên cứu rất cẩn thận các số liệu về doanh nghiệp nhỏ của Cục Thống kê Lao động (giai đoạn 1999-2001). Các con số này cũng giống như số liệu thống kê SBA có được sau nhiều nghiên cứu. Tôi khám phá ra rằng, mặc dù tổng thể nền kinh tế tăng trưởng và doanh

nghiệp nhỏ tăng trưởng cùng với nó, nhưng đó là sự tăng trưởng không cân xứng. Ví dụ, trong giai đoạn 11 năm đó, tỷ lệ lao động trên toàn quốc làm việc cho nhóm doanh nghiệp có từ 1-99 công nhân giảm 8%. Bảng lương do phân đoạn này tạo ra so với tổng số bảng lương các doanh nghiệp trên toàn quốc cũng giảm trên 10%. Cũng trong giai đoạn này, số lượng người làm việc trong nhóm doanh nghiệp có trên 500 công nhân tăng trên 7%, và bảng lương do các doanh nghiệp trong phân đoạn này tạo ra tăng hơn 6%. Điều đó thật khó hiểu. Ai cũng biết rằng doanh nghiệp nhỏ thúc đẩy nền kinh tế phát triển. Tôi bắt đầu rối trí nên đã tiến hành một nghiên cứu ít nhiều liên quan tới lịch sử.

Đầu những năm 1990, nhà kinh tế học giành giải thưởng Nobel Kinh tế Milton Friedman (một trong số rất ít các nhà kinh tế học chúng ta từng nghe danh) đã viết một bài báo đăng trên tạp chí Economic Literature với tựa đề: "Liệu các quan niệm sai lầm trước đây sẽ biến mất?". Friedman đưa ra bằng chứng rất thuyết phục rằng các học thuyết về vai trò tạo việc làm của doanh nghiệp nhỏ là một trong những sai lầm tồn tại lâu nhất trong lịch sử kinh tế chính trị của nước Mỹ. Tuy vậy, SBA vẫn tiếp tục đưa ra các nghiên cứu và báo cáo chỉ ra khả năng tạo việc làm của các doanh nghiệp nhỏ. "Vai trò tạo việc làm của doanh nghiệp nhỏ: Từ tư tưởng cách mạng tới sự thật đã được chứng minh" là một tựa đề quen thuộc của SBA. Cuối những năm 1990, theo những lời bất hủ của Lewis Carroll thì cuộc tranh luận "ngày càng ngớ ngẩn hơn". Giáo sư tài năng Steven Davis của trường Đại học Chicago tiếp tục nghiên cứu và phát hiện ra rằng những người theo quan điểm đối lập đã đúng. Nghiên cứu của ông kết luận rằng khả năng tạo việc làm của các doanh nghiệp nhỏ là do cách giải thích sai lệch về các con số. Năm 1999, nhà kinh tế học David Hirscheberg của SBA xuất bản cuốn The Job-Generation Controversy: The Economic Myth of Small Business (Tranh luận về vai trò tạo việc làm: Quan niệm kinh tế sai lầm về doanh nghiệp nhỏ). Hirschberg đã cố gắng xóa bỏ quan niệm sai lầm cho rằng doanh nghiệp nhỏ tạo ra hầu hết việc làm.

Điều gì tiếp tục diễn ra? Thật phức tạp, nhưng bằng những thuật ngữ đơn giản nhất tôi đã xác định được rằng:

• Bạn không nên tách biệt các số liệu thống kê việc làm mới với số liệu thất nghiệp;

• Bạn không thể xác định được vai trò tạo việc làm của doanh nghiệp nhỏ nếu không định nghĩa được doanh nghiệp nhỏ là gì;

• Tất cả mọi người đều đúng nhưng cũng đều sai trong quan niệm về

vai trò tạo việc làm;

• Có nhiều lời nói dối, mà lời nói dối cũng đáng trách giống như các số liệu thống kê không chính xác về doanh nghiệp nhỏ.

Như vậy, tại sao một trong những nhận định này lại quan trọng đối với bạn  một người đang cố gắng phát triển doanh nghiệp của mình? Tôi e rằng ý kiến đa số đã bị chi phối bởi những khẳng định lạc quan về vai trò tạo việc làm của doanh nghiệp nhỏ. Khi các chính trị gia hoặc phương tiện thông tin đại chúng nắm được các số liệu này, họ không thể không mô tả việc sở hữu doanh nghiệp nhỏ là con đường trải hoa hồng để tiến tới thành công. Đừng bị ru ngủ bởi một cảm giác an toàn giả dối khi vẫn tồn tại các số liệu thống kê sai lệch.

### Quan niệm sai lầm thứ năm: Doanh nghiệp lớn chậm tiến dễ bị doanh nghiệp nhỏ phát triển nhanh vượt mặt

Có một số lý do hợp lý giải thích cho sự tồn tại quan niệm này. Các công ty lớn có thể chậm phản ứng trước các cơ hội mới và có một số điểm yếu. Theo bản báo cáo thường niên năm 1999 của General Electric, CEO Jack Welch cho biết: “Trong vòng hai mươi năm, chúng ta thổi hồn của một công ty nhỏ vào cơ thể vai u thịt bắp của một công ty lớn”. Nhưng chúng ta không thể bỏ qua ‘chiếc đũa thần’ mà các công ty lớn sở hữu. Họ có thể chiến đấu bằng hầu bao rủng rỉnh, công trình nghiên cứu độc quyền, và thứ mà tôi gọi là “ba chữ đầy sức mạnh: Vận động hành lang (lobbying), hầu tòa (litigation), và tài sản thừa kế (legacy)”. Nhờ đóng góp vào các chiến dịch lớn cộng với ủng hộ tài chính tích cực, các doanh nghiệp lớn luôn có tai mắt trong chính quyền liên bang. Đã bao giờ một đại gia làm điều gì sai trái với bạn chưa? Hy vọng bạn gom góp đủ tiền để kiện lên toà án. Với nhiều thủ đoạn lách luật và tiềm lực tài chính dồi dào, doanh nghiệp lớn có thể khiến bạn không đủ khả năng tài chính để theo đuổi vụ kiện đến cùng. Các ông lớn này luôn thắng kiện vì uy tín và những đóng góp cho cộng đồng của họ. Các doanh nghiệp lớn tự duy trì hoạt động. Ở khía cạnh nào đó, họ giống như một toà lâu đài thời Trung cổ. Càng tồn tại thì bức tường thành dường như càng bất khả xâm phạm.

Doanh nghiệp lớn thường xây dựng một nhóm nhân viên chuyên chế ngự các nguy cơ có thể xảy ra. Khoảng một nửa dân số Mỹ làm việc cho các công ty có trên 500 lao động. Wal-Mart thuê tới 1,5 triệu lao động, xấp xỉ dân số của Bang Wyoming và Washington cộng lại. Hai công ty General Electric và Ford thuê hơn 300 nghìn lao động, tương đương với số dân của một thành phố trung bình, chưa tính tới hàng nghìn việc làm được thuê ngoài hoặc được chuyển giao cho các nhà

cung cấp.

Và công ty lớn thì ngày càng lớn hơn. Las Vegas là một trong những thành phố có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất, và cũng là một trong những nơi có tỷ lệ thất nghiệp thấp nhất ở Mỹ. Thực tế này có phải do các doanh nhân đầy nghị lực thành lập nhiều công ty mới ở đây? Có phải do hàng trăm doanh nghiệp tư nhân ở đây cần thêm lao động? Những lý do đó đều không hoàn toàn chính xác. Khi MGM Mirage và Mandalay sáp nhập năm 2004, công ty mới này thuê tới 64 nghìn lao động. Đó là con số ấn tượng đối với một thành phố. Chỉ riêng chuỗi sòng bạc và khách sạn này đã giải quyết việc làm bằng cả 16 nghìn doanh nghiệp bốn thành viên.

Là diễn giả, tôi thường đi tới những khu vực sầm uất, trong đó có thành phố Las Vegas. Tôi diễn thuyết trước các chủ doanh nghiệp nhỏ ở đây về thời cơ trong những năm tới. Ngành công nghiệp trò chơi đã ảnh hưởng trực tiếp tới các ông chủ doanh nghiệp cho dù công ty mới của họ ở nơi xa xôi hẻo lánh hoặc chỉ là chuỗi nhỏ cửa hàng tiện dụng. Khi “các đại gia” trong ngành công nghiệp trò chơi “hắng giọng” một cái thì tất cả những “gã nhỏ con” này đều sa sút hết.

Seattle, Washington được biết tới như cái nôi của những doanh nhân mới. Nhưng không phải ai sống ở đó cũng đều biết Boeing và Microsoft là chiếc nhiệt kế đo sức khoẻ của cộng đồng doanh nghiệp.

Khi quản lý doanh nghiệp nhỏ, mối lo ngại về động thái của “các đại gia” luôn khiến tôi mất ngủ. Tôi lo ngại về nguy cơ họ sẽ biến cơ nghiệp nhỏ bé của tôi thành “thuộc địa” của họ.

Mối lo ngại ấy của tôi rất đúng với điều người xưa vẫn nói: “Khi những con voi tham chiến thì chính những con kiến sẽ bị nghiền nát”. Tôi luôn biết lợi thế cạnh tranh của mình và mối nguy hiểm trước những đại gia. Tôi không bao giờ đánh giá thấp họ.

## BỐN DẤU HIỆU LẠC QUAN DÀNH CHO CHỦ DOANH NGHIỆP QUAN TÂM TỚI TĂNG TRƯỞNG

Tôi có một số lý do giải thích tại sao đây là thời điểm tốt nhất cho sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ. Ngược lại với những quan niệm sai lầm, tôi gọi chúng là bốn dấu hiệu lạc quan.

### Dấu hiệu lạc quan thứ nhất: Là một doanh nhân thật hấp dẫn

Xuyên suốt lịch sử của ngành công nghiệp và thương mại, ít khi xuất hiện những quan niệm tích cực về doanh nhân như hiện nay. Thời

gian gần đây, các bà lão mới bắt đầu khoe khoang về các cháu trai hay cháu gái là các chủ doanh nghiệp nhưng không ai biết tại sao lại có sự thay đổi này. Có lẽ cuộc cách mạng Reagan đầu những năm 1980, vai trò của tự do kinh doanh và quyền lực cá nhân đã khơi mào cho xu hướng này. Tôi lại cho rằng chính xu hướng này đã thúc đẩy cuộc cách mạng. Sự chuyển đổi từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế thông tin tạo nên một thế hệ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp mới. Sự ra đời của những doanh nghiệp non trẻ do những nhân vật không mấy tiếng tăm làm chủ đã giáng một đòn đau bất ngờ vào các đối thủ khổng lồ như IBM. Dù là nguyên nhân gì, việc trở thành một doanh nhân vẫn có sức hấp dẫn hơn nhiều so với trước đây.

Khi phân tích các yếu tố tạo thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ, tôi thường ví doanh nhân hiện tại giống như ngôi sao nhạc rock. Sự thật là, những doanh nhân thành công đã trở thành những cái tên quen thuộc như Gates, Turner, Branson, Trump, Dell, Bezos. Thậm chí bên ngoài lĩnh vực kinh doanh, những cái tên này cũng rất nổi tiếng. Các doanh nhân thành công được mọi người thán phục và yêu mến. Công chúng kéo đến nghe họ phát biểu trong các lễ kỉ niệm. Ai cũng có thể biết về đời tư của họ và thậm chí các tay săn ảnh còn luôn bám theo họ.

Có thể chủ doanh nghiệp nhỏ tại địa phương không bị các tay săn ảnh theo sát, nhưng bạn vẫn biết ai là ngôi sao trong lĩnh vực kinh doanh. Họ là tiêu điểm trên báo doanh nghiệp và là tấm gương cho chúng ta học tập. Nếu bạn thành công trong công việc thì bất luận quy mô doanh nghiệp của bạn thế nào, bạn sẽ thường xuyên nhận được các cuộc hẹn gặp của phóng viên, tay săn ảnh và “các chuyên gia” như tôi – người viết sách. Ai có thể hình dung được một doanh nhân như Donald Trump lại trở thành người dẫn chương trình truyền hình ăn khách nhất tại Mỹ? Tôi cho rằng những thông điệp mang đậm tính cá nhân và không khoan nhượng của Trump đã ảnh hưởng tiêu cực và tích cực đến cộng đồng doanh nghiệp nhỏ. Nhưng điều tôi muốn nói là: Chắc chắn rằng dân chúng Mỹ đã bị chủ nghĩa doanh nhân mê hoặc.

Không chỉ chủ doanh nghiệp nổi tiếng như ngôi sao nhạc rock, mà các ngôi sao nhạc rock cũng không kém gì doanh nhân. Chúng ta biết nhiều về tài năng “kinh doanh nhạy bén” cũng như tài năng âm nhạc của Madonna. Báo chí doanh nghiệp liên tục ca ngợi sự nhạy bén kinh doanh của các ngôi sao nhạc rock như Bruce Springsteen, Mick Jagger và Bono. Trong năm 2004, tạp chí Inc. đã lấy hình ảnh doanh nhân mới nổi Jon Bon Jovi và nghệ sĩ nhạc rap Rusell Simmons cho trang bìa. Điều đó thật sự tạo ra sức hấp dẫn. Nhưng dù sao, tôi không nghĩ rằng danh ca Buddy Holly hay Jimi Hendrix lại mong

muốn có mặt trên trang bìa cuốn sách kinh doanh nào đó.

Dấu hiệu lạc quan thứ hai: Các ngân hàng ngày càng thân thiện với doanh nghiệp nhỏ

Vài thập kỷ trước, việc doanh nghiệp nhỏ có được một khoản vay từ ngân hàng là điều không dễ dàng. Ngân hàng nắm giữ tiềm lực tài chính, và bạn sẽ không bao giờ mời được những "ông lớn" này đầu tư vào doanh nghiệp của bạn. Chỉ các ngân hàng địa phương mới dành thời gian quan tâm tới doanh nghiệp của bạn. Theo nghiên cứu của Cục Dự trữ Liên bang, từ năm 1996, các ngân hàng nhỏ (tổng tài sản dưới một tỷ đô-la) đáp ứng gần 2/3 số vốn mà các chủ doanh nghiệp nhỏ muốn vay.

Tuy vậy, những năm gần đây, cạnh tranh giữa các ngân hàng gia tăng. Các ngân hàng nhỏ vẫn nhằm vào các doanh nghiệp nhỏ, nhưng các ngân hàng lớn cũng bắt đầu gia nhập cuộc chơi. Theo số liệu thống kê của MSNBC, tính từ tháng 10/2003 đến tháng 7/2004, Ngân hàng Hoa Kỳ – ngân hàng cho doanh nghiệp nhỏ vay nhiều nhất, có hơn 10 nghìn khoản vay mới dành cho doanh nghiệp nhỏ, với tổng số tiền là 372,9 triệu đô-la.

Các ngân hàng lớn có lẽ đã hiểu ra rằng một số chủ doanh nghiệp nhỏ rất giàu có. Doanh nghiệp nhỏ là cánh cửa bước vào thế giới của những cá nhân có giá trị tài sản lớn. Hoặc các doanh nghiệp tư nhân từ chỗ chỉ kiếm được 100 nghìn đô-la đã tăng lên mức 10 triệu đô-la mỗi năm. Nếu ngân hàng quan tâm sớm đến mối làm ăn này thì họ có thể thu được lợi nhuận lớn hơn.

Ngân hàng cũng phân tích và dễ dàng xác định các rủi ro. Phương pháp ghi nợ mới đã thay đổi toàn bộ ngành tín dụng khi việc cho vay dễ dàng hơn thông qua điều chỉnh tỷ lệ vốn vay phù hợp với rủi ro tín dụng với những tài sản như xe hơi, nhà ở. Cuối những năm 1990, việc các ngân hàng lớn bắt đầu sử dụng hệ thống ghi nợ tiêu chuẩn cũng góp phần giảm rủi ro đối với các khoản vay của doanh nghiệp nhỏ. Hệ thống này giúp ngân hàng tập hợp các khoản vay rồi bán chúng cho các nhà đầu tư trên thị trường thứ cấp.

Theo báo cáo của SBA năm 2002, các ngân hàng thương mại đầu tư 57% trong tổng số tín dụng quá hạn cho doanh nghiệp nhỏ, với tổng dư nợ là 484 tỷ đô-la. Lượng vốn vay dành cho các doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh cũng không ít hơn: Trong số 500 doanh nghiệp trong bảng xếp hạng của Inc. năm 2003, một nửa số doanh nghiệp được ngân hàng cho vay thêm vốn.

Điều đó không có nghĩa các ngân hàng lớn là đối tượng tốt nhất để hợp tác. Báo cáo của SBA tại từng bang (tại www.sba.gov/advo/stats/lending) cho thấy nhiều ngân hàng nhà nước và ngân hàng địa phương đã nỗ lực đáp ứng nhu cầu về vốn của doanh nghiệp nhỏ. Tôi có thể khẳng định những cam kết của một ngân hàng lớn như Ngân hàng Hoa Kỳ bởi tôi từng là phát ngôn viên cho họ trong nhiều sự kiện của đất nước. Kết quả là, so với trước đây, hiện nay, sự cạnh tranh diễn ra gay gắt hơn giữa các ngân hàng về khoản vay dành cho doanh nghiệp. Đây chắc chắn là một kết quả tốt. Cái ngày bạn phải tới ngân hàng xuống nước để hỏi vay đã qua rồi, miễn là bạn nghiên cứu kỹ các điều kiện cho vay.

Tháng 8/2004, Hiệp hội các chủ doanh nghiệp độc lập (NFIB) thông báo: "Chỉ có 6% các chủ doanh nghiệp nhỏ cho biết họ gặp khó khăn trong quá trình vay vốn". Các ngân hàng mong muốn được hợp tác với bạn. Khi bạn đưa ra bằng chứng về khả năng tăng trưởng và lợi nhuận, không gì có thể cản trở sự chú ý của họ.

Dấu hiệu lạc quan thứ ba:  Chính phủ ngày càng "yêu quý" doanh nghiệp nhỏ

Dù xem xét ở khía cạnh luật pháp, nhân lực hay quỹ hỗ trợ, bạn đều thấy chính phủ rất yêu quý doanh nghiệp nhỏ. Như trích dẫn trong bảng "Vai trò của doanh nghiệp nhỏ" đã cho thấy, các chính trị gia đều ủng hộ doanh nghiệp nhỏ. Quỹ tài trợ Ewing Marion Kaufmann đã xuất bản cuốn sách Entrepreneurship, a Candidate's guide (Triết lý doanh nghiệp Cẩm nang dành cho các ứng cử viên) cung cấp những lời khuyên cho các ứng cử viên chính trị tương lai.

Đầu những năm 1930, Chính phủ Mỹ bắt đầu tạo ra một sân chơi chung cho mọi doanh nghiệp khi Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái được thành lập. Bước ngoặt đánh dấu quá trình phát triển doanh nghiệp nhỏ là sự ra đời của SBA năm 1953. Cuối những năm 1950, SBA thành lập các Trung tâm Đầu tư Doanh nghiệp nhỏ (SBICs), là những ngân hàng đầu tiên cho doanh nghiệp nhỏ vay vốn số lượng lớn. SBA ngày càng đóng vai trò quan trọng, bao gồm giáo dục, tài trợ cho các công trình nghiên cứu và hỗ trợ các hợp đồng mua sắm của chính phủ. Tuy vậy, vai trò của SBA là đảm bảo cho các khoản vay của doanh nghiệp nhỏ, cho phép ngân hàng cho vay nhiều hơn mà rủi ro ít hơn. SBA trở thành cơ quan ủng hộ tài chính nhiều nhất cho các doanh nghiệp Mỹ.

Thêm vào đó, SBA còn hỗ trợ xây dựng cơ sở hạ tầng cho 1.100 Trung tâm Phát triển Doanh nghiệp nhỏ (SBDCs) ở nhiều thành phố thuộc các bang. Các trung tâm này tư vấn và đào tạo cho những

người muốn khởi sự hoặc phát triển doanh nghiệp. Chỉ trong năm 2003, các trung tâm đã tư vấn và đào tạo cho hơn 678 nghìn khách hàng. Ngày nay, rất nhiều người phân vân liệu tiền nộp thuế của họ có được dùng vào mục đích tốt đẹp hay không. Tôi thường xuyên quan sát công việc của những trung tâm phát triển doanh nghiệp này, nên tôi có thể khẳng định rằng họ thật sự biết mình đang làm gì. Nếu bạn chưa liên lạc với SBDC tại địa phương mình, tôi khuyên bạn nên thực hiện ngay điều đó.

Tuy vậy, SBA chỉ là một phần thể hiện sự yêu quý của chính phủ dành cho các doanh nghiệp nhỏ. Hầu như tại mỗi bộ, phòng, ban chủ chốt của Chính phủ, từ Bộ Lao động tới cơ quan dịch vụ tổng hợp đều có nhân viên chuyên trách mảng doanh nghiệp nhỏ.

NFIB là tổ chức ủng hộ lớn nhất đại diện cho các doanh nghiệp độc lập quy mô nhỏ tại Washington và cả 50 bang. NFIB không phải là tổ chức do chính phủ tài trợ nhưng lại có ảnh hưởng lớn tới các quyết định ở mỗi cấp của chính phủ. Ngoài ra, hàng nghìn hiệp hội thương mại của các ngành, cấp đại diện cho các doanh nghiệp nhỏ cũng tham gia hoạt động hành lang trong chính phủ.

Bên cạnh các tổ chức được lập ra với mục đích giúp đỡ chủ doanh nghiệp nhỏ, nhiều cơ quan chính quyền liên bang và địa phương còn thành lập cơ quan phát triển kinh tế riêng. Đó có thể là Phòng thương mại – một cơ quan phát triển kinh tế, hoặc một cơ quan nào khác. Tôi từng phát biểu trong ba sự kiện do Thượng nghị sĩ Bob Bennett, Bang Utah – người lãnh đạo công ty cung cấp các sản phẩm quản lý thời gian Franklin International Institute Inc. (ngày nay là Franklin Covey) có tên trong danh sách 500 doanh nghiệp của Inc – tổ chức. Hàng năm, ông tổ chức các buổi hội thảo về giáo dục cho các doanh nghiệp nhỏ tại Utah và là thành viên của Ủy ban Doanh nghiệp nhỏ thuộc Thượng viện Mỹ. Hội đồng Phát triển Kinh tế (CED) trong khu vực Tam giác Nghiên cứu thuộc Bắc Carolina là "tổ chức lớn nhất nước ủng hộ doanh nghiệp nhỏ". Mặc dù nguồn tài trợ nhận được chủ yếu từ tư nhân, nhưng Hội đồng này cũng nhận được nguồn tài trợ của các kho bạc phát triển Nhà nước, các chương trình hợp tác với Nhà nước.

Nhiều trường hợp, chính quyền địa phương hợp tác với chính quyền nhà nước để phát triển có hệ thống một ngành công nghiệp nào đó. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Khu vực St. Louis đã sáng lập tổ chức BioBelt để quảng bá khu vực này là trung tâm công nghệ sinh học nông thôn và thu hút các doanh nghiệp mới thành lập. Tổ chức này có khoảng 390 nhà máy và doanh nghiệp khoa học đời sống đang hoạt động, thu hút 22 nghìn lao động trong khu vực. Hiệp hội Công

nghệ Sinh học của Bang New Jersey cũng nhằm mục tiêu tương tự nhờ tận dụng nền tảng sẵn có trong ngành dược.

Chính phủ ngày càng yêu mến doanh nghiệp nhỏ, và theo tôi, điều này không dễ thay đổi. Xu hướng này chắc chắn sẽ tồn tại bởi thực tế, chủ doanh nghiệp nhỏ ngày càng nhạy bén hơn trong các vấn đề chính trị. Khi tôi viết cuốn sách này, lần đầu tiên trong lịch sử, người lãnh đạo đất nước của chúng ta (Tổng thống George W. Bush), người lãnh đạo bang đông dân số nhất (Thống đốc Arnord Shwarzenegger), và người lãnh đạo thành phố đông dân nhất (Chủ tịch Michael Bloomberg) đều là những chủ doanh nghiệp thành đạt. Trước khi được bầu vào chức vụ hiện tại, thời gian họ điều hành doanh nghiệp nhiều hơn thời gian công tác chính trị.

Dấu hiệu lạc quan thứ tư:  Sân chơi ngày càng công bằng hơn

Trong phần đầu của chương này, tôi đã nói rằng doanh nghiệp lớn không dễ bị "tấn công" và chúng ta nên đánh giá cao sức mạnh của họ. Tuy vậy, các thuật ngữ kinh tế học cơ bản như "lợi thế cạnh tranh bền vững" và "các rào cản gia nhập" ngày càng lạc hậu. Khi chuyển đổi từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế dịch vụ và thông tin, những lợi thế truyền thống của doanh nghiệp lớn đang giảm dần hiệu quả.

Công nghệ và sự thay đổi tập quán kinh doanh khiến các công ty mới thành lập thâm nhập vào những lãnh địa mà trước đây các doanh nghiệp lớn độc chiếm ngày càng dễ dàng hơn. Hãy xem điều gì xảy ra trong thị trường dịch vụ viễn thông. Khi gần như tất cả các "đại gia" đều đang phải đấu tranh để giành lợi nhuận, các công ty mới thành lập lại đang nhanh chóng chiếm thị phần bằng dịch vụ di động trả trước và gọi điện thoại qua Internet. Ngành công nghiệp máy bay cũng gặp phải những khó khăn tương tự. Các hãng máy bay truyền thống như United và USAir đang bị đánh bại bởi các hãng mới gia nhập thị trường như JetBlue và Frontier.

Các doanh nghiệp khổng lồ đã tận dụng lợi thế về quy mô kinh tế. Họ sản xuất và bán sản phẩm với số lượng lớn và có thể ngăn chặn sự cạnh tranh của các doanh nghiệp mới thành lập. Ngày nay, nhiều công ty kinh doanh hàng tiêu dùng thậm chí còn không tự sản xuất sản phẩm, họ đặt hàng các nhà sản xuất mà các "đại gia" đang sử dụng. Thêm vào đó, khách hàng mong muốn sự hưởng thụ của họ mang tính cá nhân, dù mua một sản phẩm hay một dịch vụ. Đôi khi một công ty mới nhưng nhạy bén lại dễ dàng bắt kịp xu thế và phản ứng nhanh nhạy hơn đối với nhu cầu khách hàng.

Ngân sách marketing khổng lồ cũng là một lợi thế lớn, giúp các công ty kinh doanh hàng tiêu dùng như Anheuser-Busch và Procter & Gamble luôn chiếm vị trí hàng đầu. Tuy nhiên, một đoạn quảng cáo 30 giây trên truyền hình không còn gây tác động lớn như trước đây, nhiều doanh nghiệp nhỏ đã giành được thị phần nhờ tiếp cận trực tiếp với khách hàng mặc dù ngân sách marketing và bán hàng eo hẹp. Trong nhiều trường hợp, quan hệ công chúng tốt, những chiến dịch marketing trên Internet và quảng cáo trên công cụ tìm kiếm đã biến các công ty và các nhãn hiệu không tên tuổi thành ngôi sao chỉ sau một đêm.

Công nghệ cũng tạo sự bình đẳng trên sân chơi cho các doanh nghiệp nhỏ. Như bạn sẽ thấy trong Chương 7, các giải pháp phần mềm, phần cứng và viễn thông hiện đại tạo ra sức mạnh cho doanh nghiệp nhỏ không kém gì các "đại gia". Năm 1990, với tư cách là chủ tịch của một công ty nhỏ đang phát triển, tôi đã mua phần mềm bán hàng tự động. Giá của giải pháp tầm trung bình này là 30 nghìn đô-la chưa kể chi phí đào tạo và hỗ trợ hàng năm. Ngày nay, chúng ta có thể mua một giải pháp cao cấp tại cửa hàng bán lẻ các sản phẩm văn phòng với giá chỉ khoảng 300 đô-la.

THẾ GIỚI ĐANG THAY ĐỔI, SỰ THAY ĐỔI LUÔN TẠO RA CƠ HỘI

Đây là chương đầu tiên của cuốn sách này. Trong chương cuối (Chương 9), tôi sẽ nói chi tiết về vai trò của sự thay đổi trong tương lai. Nhưng sau đây tôi xin tóm tắt sơ lược quan điểm của tôi về sự thay đổi. Trong tình hình hiện nay, sự thay đổi luôn tạo ra cả cơ hội và thách thức. Trong 500 công ty có tên trong danh sách S&P 500 năm 1957, chỉ 74 công ty được bình chọn lại vào năm 1997. Điều đó có nghĩa là, hơn 400 công ty khác đã phát triển và chiếm vị trí đó. Sự sáng tạo và diệt vong là kết quả tất yếu của hệ thống kinh tế nói chung.

Tôi xin kết thúc chương này với thông điệp: Mặc dù phần đầu chương, tôi đã miêu tả không mấy lạc quan về tình hình thực tế của các doanh nghiệp nhỏ, nhưng tôi khẳng định tôi là người rất lạc quan. Tôi tin rằng dù rào cản phía trước còn nhiều, nhưng doanh nghiệp nhỏ sẽ vững vàng, giàu có và lớn mạnh hơn trong 20 năm tới. Giống như sức mạnh của những cá nhân liên tục được củng cố trong xã hội hiện nay, sức mạnh do các chủ doanh nghiệp tạo ra cũng vậy. Không gì có thể cản trở tiến trình liên tục đó.

# 2. Bạn thật sự là người có tinh thần doanh nhân?

Nhiều năm qua, các nhà nghiên cứu đã cố gắng tìm ra một tuýp người "doanh nhân". Có thể dự đoán thành công của một chủ doanh nghiệp dựa trên tính cách con người không? Chủ doanh nghiệp thành công khác với chủ doanh nghiệp thất bại như thế nào? Chủ doanh nghiệp khác nhà quản lý như thế nào? Doanh nhân thành công do bẩm sinh hay thông qua quá trình rèn luyện, phấn đấu? Xét về nhiều mặt, tất cả những câu hỏi này trở lại mâu thuẫn "di truyền hay môi trường nuôi dưỡng giữ vai trò quyết định" mà các nhà triết học và khoa học vẫn tranh luận hàng trăm năm nay.

Theo kinh nghiệm của tôi, các chủ doanh nghiệp độc lập sau khi tham gia bài trắc nghiệm tâm lý, chắc chắn sẽ chia thành hai nhóm đối lập:

1. Một số người rất thích những bài trắc nghiệm như vậy;

2. Những người còn lại cho rằng chúng vô nghĩa.

Một số chủ doanh nghiệp cho rằng phương pháp phân tích tâm lý là một công cụ hiệu quả để hiểu bản thân và nhân viên, trong khi những người khác lại cho rằng nó chỉ là trò lừa bịp, giống như việc đọc lá số tử vi hay xem chỉ tay.

Tôi cho rằng, quan trọng là chúng ta có thể ngay lập tức nhận ra một thực tế: Tôi nghiêng về nhóm thứ nhất. Tôi nghĩ rằng những bài trắc nghiệm này khá thú vị và hữu ích cho chủ doanh nghiệp. Tuy vậy, tôi không thể khẳng định bất kỳ điều gì về chủ đề này. Tôi không phải là một chuyên gia có đủ khả năng phân biệt cái hay, dở trong các nghiên cứu tâm lý. Tôi không thể nói với bạn về điểm khác biệt giữa người theo học thuyết Freud và người theo trường phái phân tích tâm lý C. G Jung. Tôi là một chuyên gia về "tăng trưởng doanh nghiệp", không phải là chuyên gia về "cá tính trong kinh doanh". Nhưng điều đó không thể ngăn tôi tách bạch các quan điểm lịch sử, nghiên cứu học thuật về chủ đề này.

Phải thừa nhận rằng, những kết quả nghiên cứu học thuật về phẩm chất của một nhà kinh doanh có phần hơi khô khan. Nếu bạn có chung quan điểm với tôi và thấy vấn đề này thật thú vị, tôi khuyến khích bạn hãy đọc qua nó.

Đối với nhóm còn lại, dưới đây là hình ảnh rõ nét về các nhà doanh nhân yêu thích sự tăng trưởng. Nó ít dựa trên nghiên cứu mà chủ yếu dựa trên quan sát. Nói cách khác, dù chưa thống nhất giữa các học giả, đây vẫn là những đặc điểm quan trọng để phân biệt doanh nhân bình thường và doanh nhân đam mê tăng trưởng, giữa chủ doanh nghiệp và người xây dựng doanh nghiệp.

Toàn bộ những đặc điểm này do tôi quan sát và đúc kết nên chúng có tính chủ quan. Tuy vậy, tôi tin rằng chúng cũng sẽ có ích và có ý nghĩa đối với bạn.

LƯỢC SỬ VỀ DOANH NHÂN

Ngày nay, trong suy nghĩ của nhiều người, các doanh nhân luôn được coi trọng như những ngôi sao ca nhạc. Vì thế, đối với họ, thật khó để hình dung rằng đã có thời doanh nhân không được coi trọng. Nhà triết học cổ Hy lạp Aristotle và một số nhà văn Hy Lạp khác đã coi tầng lớp buôn bán là kẻ trục lợi trong môi trường “cá lớn nuốt cá bé”. Nếu người này được thì người khác sẽ mất. Thực tế, dưới thời hoàng kim của Đế chế Hy Lạp, các thương nhân thành công bị tước quyền công dân. Suốt thời Trung cổ, các viện tôn giáo và chế độ quân chủ luôn giữ thái độ kỳ thị với thương nhân vì họ cho rằng thương nhân đã tạo ra sự cạnh tranh. Thời đó, tạo ra của cải cũng được coi là một tội ác.

Khi các nhà kinh tế Pháp và Anh xuất hiện vào giữa thế kỷ XVIII, hoạt động kinh tế của doanh nhân mới được tôn trọng. Tuy vậy, vẫn rất khó lay chuyển quan niệm cũ. Nhân vật Ebenezer Scrooge trong tác phẩm của Dicken là hiện thân của một chủ doanh nghiệp nhỏ thành công thời đó.

Các doanh nhân Mỹ được phân loại theo nhiều tiêu chí. Chính trị gia người Mỹ Ben Franklin đã hình dung rằng đất nước được tạo nên hoàn toàn do các chủ cửa hàng và thợ thủ công, các chủ doanh nghiệp nhỏ và ông gọi họ là “những người trung lưu”. Hình ảnh một doanh nhân tích cực làm việc vì động cơ tài chính, độc lập cao, luôn khao khát chiến thắng đã được hình thành trong thời đại công nghiệp và được phản ánh trong các bộ phim và tác phẩm văn học suốt nửa đầu thế kỷ XX. Từ tác phẩm The Great Gatsby (Gatsby vĩ đại) tới bộ phim Citizen Kane (Công dân Kane) đều xuất hiện hình ảnh những doanh nhân nhiều tham vọng nhưng gặp phải nhiều bi kịch trong cuộc đời.

Từ những năm 1950, một số nghiên cứu và thực tế đã khiến nhiều người coi doanh nhân như kẻ liều lĩnh hay con bạc. Với quá trình

bùng nổ các tập đoàn ở Mỹ và xuất hiện nhiều việc làm thu nhập cao, người ta coi những kẻ đánh cược số tiền của mình là những kẻ điên rồ trong khi suốt đời làm thuê sẽ đảm bảo tương đối an toàn về tài chính. Hãy nhớ rằng, sau Chiến tranh Thế giới II, nước Mỹ đã sản xuất ra hơn một nửa sản lượng hàng hóa và dịch vụ của thế giới.

Kể từ năm 1960, việc nỗ lực xác định những phẩm chất tạo nên một doanh nhân đóng vai trò quan trọng trong các nghiên cứu về doanh nghiệp nhỏ. Mặc dù nhiều công trình nghiên cứu về doanh nghiệp nhỏ chưa đưa ra kết luận cuối cùng nhưng cũng có nhiều phát hiện lý thú. Trong khi chờ đợi các nhà nghiên cứu đưa ra kết luận cuối cùng, tôi sẽ phác thảo những tố chất quan trọng nhất mà một doanh nhân đam mê tăng trưởng cần có trong nền kinh tế ngày càng phức tạp hiện nay.

MƯỜI PHẨM CHẤT CỦA DOANH NHÂN

THÀNH CÔNG TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN KINH DOANH

Hơn hai thập kỷ qua, tôi gặp gỡ, hợp tác và nghiên cứu hàng nghìn chủ doanh nghiệp đã đạt được sự tăng trưởng bền vững trong kinh doanh. Việc mô tả họ như một nhóm người giống nhau là không chính xác. Không thể có bất kỳ hai người nào hay hai doanh nghiệp nào lại giống nhau, mỗi một doanh nhân đam mê tăng trưởng là độc nhất vô nhị. Tuy vậy, tôi nhận thấy sự giống nhau kỳ lạ giữa các doanh nhân thành đạt và các doanh nhân mới khởi sự. Đôi khi, những điểm tương đồng này có vẻ là vụn vặt. Trong nhiều trường hợp khác, những điểm chung ấy lại quyết định sự thành công của họ.

Tôi đã chọn lọc những phẩm chất quan trọng. Tôi không nói bạn phải có tất cả những phẩm chất ấy để thành công. Thực tế là không một doanh nhân nào hội tụ đủ mười phẩm chất này. Hãy hiểu rằng mỗi phẩm chất đều quan trọng và cần thiết. Chỉ bạn mới xác định được chúng cần thiết và quan trọng thế nào với bạn và công việc kinh doanh của bạn.

1. Cần cù

Tôi chưa gặp một doanh nhân thành công nào lại ngại làm việc. Điều đó không có nghĩa là các doanh nhân thành công đều là người “nghiện” công việc. Thực tế, các nhà lãnh đạo thành công nhất thường biết cân bằng cuộc sống và công việc. Trong từng hoàn cảnh, họ bền bỉ và quyết tâm theo đuổi đến cùng con đường của mình.

Cần cù nên hiểu là làm việc chăm chỉ, nhưng cũng có nghĩa là hoàn

thành một việc gì đó. Nhiều chủ doanh nghiệp dường như đang chạy đua. Không ai nghi ngờ những nỗ lực của họ, nhưng những kết quả thu được lại đáng nghi ngờ. Đối với tôi, cần cù cũng có nghĩa là chăm chỉ, mạnh mẽ và quyết tâm. Các doanh nhân là những người định hướng nhiệm vụ, và theo đuổi mục tiêu với một quyết tâm sắt đá.

2. Hoà đồng

Ngày nay, nếu bạn muốn phát triển doanh nghiệp của mình, bạn không thể đứng riêng lẻ. Quản lý một doanh nghiệp tăng trưởng nhanh rất phức tạp và là quá sức đối với một cá nhân. Chủ doanh nghiệp cần chuyên gia hỗ trợ để giải quyết vấn đề. Tất nhiên, các doanh nhân có khả năng liên kết tuyệt vời. Một số doanh nhân thuộc tuýp người hướng nội (hay xấu hổ, thích làm việc một mình). Tuy vậy, phần đông các doanh nhân có tinh thần hướng ngoại (cởi mở, bị kích thích bởi con người và hành động, thích làm việc nhóm).

Bất luận một doanh nhân thuộc khuynh hướng nào, họ vẫn có thể cân bằng được tính hướng nội và hướng ngoại để tiến xa trong sự nghiệp kinh doanh. Nói cách khác, các doanh nhân giống như con tắc kè hoa, có thể thay đổi màu sắc cơ thể để thích ứng với các môi trường khác nhau. Họ không diễn kịch nhưng để thúc đẩy kinh doanh họ phải luôn hưng phấn, cụ thể và nói nhiều một chút.

Hầu hết các nhà lãnh đạo đam mê tăng trưởng không ngại sự cô đơn. Tuy vậy, họ thật sự yêu quý mọi người và có thể hoà đồng với rất nhiều tính cách khác nhau. Kết quả là họ được nhân viên, đối tác và cộng đồng yêu quý. Liệu có ngoại lệ nào không? Có thể có. Nhưng nhìn chung, mọi người luôn bị thu hút trước một doanh nhân thành công.

Hoà đồng cũng ám chỉ xu hướng “ngưu tầm ngưu, mã tầm mã” của các doanh nhân. Các tổ chức như Tổ chức Doanh nhân trẻ (YEO), Tổ chức Lãnh đạo trẻ (YPO), Ủy ban Chấp hành (TEC), Phòng Thương mại khu vực và hiệp hội địa phương và nhóm thương mại công nghiệp là nơi để các chủ doanh nghiệp chia sẻ bí quyết kinh doanh và cuộc sống.

3. Dũng cảm

Trong lịch sử, doanh nhân được coi là những kẻ liều lĩnh. Thậm chí cho tới ngày hôm nay, tôi luôn được chứng kiến và nghe mọi người mô tả một doanh nhân thành công là người đặt cược tất cả những gì anh ta có. Thực tế, sự mô tả này không chính xác. Doanh nhân có thể chịu nhiều rủi ro tài chính hơn người làm nghề khác, nhưng chủ

doanh nghiệp thật sự không chỉ quan tâm tới điều đó. Đối với họ, rủi ro có thể tiên liệu. Hầu hết doanh nhân coi những nỗ lực của mình có tính logic cao chứ không có gì khác thường. Họ có kinh nghiệm, kiến thức và sự tự tin về lĩnh vực của mình, không phải nhờ may rủi.

Tuy vậy, doanh nhân là những người dũng cảm, tức là táo bạo và liều lĩnh. Họ biết rằng rủi ro và sự không chắc chắn tồn tại trong bất kỳ nỗ lực kinh tế nào, nhưng họ không bị lung lay bởi suy nghĩ tiêu cực của người khác. Họ coi rủi ro là thử thách để đạt được phần thưởng xứng đáng. Trong suốt thời kỳ khủng hoảng, hầu hết lòng dũng cảm của các doanh nhân thành công mà tôi biết đều tăng thêm một bậc.

4. Không chấp nhận khuôn mẫu

Là diễn giả chuyên nghiệp, tôi đã diễn thuyết tại nhiều buổi thảo luận, chương trình và buổi gặp gỡ của các doanh nghiệp. Lúc nào cũng là việc xếp hàng – xếp hàng để nhận phù hiệu, lấy vé máy bay, xếp hàng để thuê phòng khách sạn. Nhưng điều tồi tệ nhất là xếp hàng chờ taxi, đặc biệt là khi khách mời đều cố gắng tới cùng một địa điểm đúng giờ. Xếp hàng đợi taxi ở khách sạn, sân bay và trung tâm hội nghị là một cơn ác mộng.

Khi tôi phát biểu trong một sự kiện mà phần lớn khách mời không phải là doanh nhân, mọi người xếp hàng giống như những học sinh được giáo dục tốt. Họ ghét đứng trong hàng, nhưng họ cho rằng mọi người phải có tính trật tự rồi cuối cùng sẽ có xe taxi. Tuy vậy, trong buổi gặp gỡ mà khách mời đa số là doanh nhân, mọi thứ sẽ thay đổi.

Với doanh nhân, quy tắc, tính trật tự và chính sách chỉ là những lời khuyên. Họ không nghĩ rằng họ có thể đứng ngoài các nguyên tắc. Tuy nhiên, họ cho là thật sai lầm khi phải theo thứ tự, và do đó, họ ở đó để sửa chữa sai lầm này cho mọi người. Nếu chỉ có một hoặc hai doanh nhân, quan điểm này có thể khá hữu ích. Nhưng nếu có tới 300 người, rất dễ xảy ra tình trạng lộn xộn. Gần đây, tôi có tham gia một sự kiện ở Las Vegas. Trong khi ăn tối, ít nhất 50 chủ doanh nghiệp có thiện chí muốn tái cơ cấu hệ thống phương tiện cho thuê tại Las Vegas. Không phải sự mất kiên nhẫn hay đói bụng châm ngòi cho cuộc bàn luận rôm rả của họ. Đơn giản là họ thấy có gì đó không ổn trong hệ thống ấy và muốn đưa ra giải pháp sau 10-15 phút nghiên cứu tình hình.

Đối với tôi, không chấp nhận khuôn mẫu có ý nghĩa như vậy. Hãy hình dung doanh nhân là người không dễ chấp nhận tuân theo khuôn

mẫu. Những người sáng lập doanh nghiệp đều dành thời gian chất vấn những người có chức có quyền. Nếu các doanh nhân có cùng quan điểm với câu trả lời của những người này thì họ sẽ thực hiện theo chúng. Nếu câu trả lời không thỏa đáng, họ sẽ tiếp tục thách thức. Sự thật là, tựa đề của cuốn sách này cũng thể hiện khuynh hướng ấy của các nhà kinh doanh. Nếu khẳng định không thể bác bỏ điều gì đó với doanh nhân, tôi tin rằng hầu hết họ sẽ đồng ý trả 20 đô-la chỉ để bác bỏ nó.

Điều này có giống với tính cách của bạn không?

5. Có khả năng gây ảnh hưởng

Mọi người thường hiểu doanh nhân có khả năng lãnh đạo, nhưng lãnh đạo mang ý nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau.

Ông nội Stirling của tôi là một trong những nhà lãnh đạo tài giỏi nhất mà bạn có thể ước ao được gặp. Là con trai người thợ mỏ Scotland, ông bắt đầu làm việc trong mỏ than khi mới mười tuổi. Khi trưởng thành, ông biết mình đang sống ở vùng nông thôn nước Mỹ, trong thời kỳ Đại suy thoái, ông không có gì khác ngoài trí tuệ hơn người và những ước mơ. Hơn bốn mươi năm, Thomas Stirling là huấn luyện viên bóng đá, sau đó là hiệu trưởng đáng kính của một trường trung học lớn tại Indianapolis, bang Indiana. Trong lễ tang của ông, hàng trăm vận động viên và sinh viên đã tới để bày tỏ niềm tiếc thương. Vì vậy, với rất nhiều người, Thomas Stirling có tố chất lãnh đạo. Tuy vậy, ông nội tôi có thể là một doanh nhân tồi nếu ông theo nghiệp kinh doanh.

Điều tôi muốn nói là khả năng kỳ lạ của doanh nhân có thể gây ảnh hưởng tới người khác. Hầu hết các doanh nhân thành công mà tôi biết đều là tuýp người "lãnh đạo noi gương". Thường thì vị trí lãnh đạo không phải là điều mà các doanh nhân chủ động theo đuổi. Thay vào đó, mọi người dường như tự nguyện đi theo họ. Sức hấp dẫn này xuất phát từ một cá tính đáng ngưỡng mộ hay giống như một con tàu cao tốc mà mọi người đều muốn lên. Đối với doanh nhân thành công, khả năng gây ảnh hưởng này là kết quả của tầm nhìn, nhiệt tình và thành tích. Khi quan sát các doanh nhân đang chiến đấu, tôi thấy họ chiến đấu rất hăng nhưng lại không để ý xem có ai bám theo không cho đến khi quá muộn.

6. Tính thực tế

Tính thực tế là phẩm chất khó mô tả nhất, cũng là phẩm chất quan trọng nhất mà một doanh nhân thành công cần có. Doanh nhân thành

công có thể nhìn thấy xu hướng thông qua các dữ liệu và sự kiện, trong khi những người khác không nhận ra. Kết quả, họ nhận ra cả cơ hội và cạm bẫy trước khi các doanh nhân bình thường thấy được. Đối với họ, cơ hội phát triển rất rõ ràng. Nhưng họ rất khéo léo khi nói về nó với người khác. Bạn cũng có thể mô tả phẩm chất này là thông minh, đầy cảm hứng hoặc có trí tưởng tượng phong phú. Dù hiểu theo cách nào thì hầu hết các nhà lãnh đạo thành công đều có phẩm chất này ở mức độ khác nhau.

7. Tính đổi mới

Tôi cho rằng tính thực tiễn và tính đổi mới dường như rất giống nhau trong một phạm vi nào đó. Cả hai đều phụ thuộc vào khả năng sáng tạo mà rất nhiều người không có. Tuy vậy, có sự khác biệt rõ nét giữa sáng tạo và đổi mới: Sáng tạo là khả năng nhìn nhận cơ hội mới, còn đổi mới là hành động thực tiễn nắm bắt cơ hội ấy.

Bảy nguyên tắc để phát triển doanh nghiệp nhỏ trong cuốn sách này đề cập đến những lĩnh vực mà các chủ doanh nghiệp nhỏ thành công coi trọng. Nói cách khác, các doanh nhân thành công đã thực hiện đổi mới trong những lĩnh vực này. Các doanh nhân thành công ngày càng tìm ra nhiều cách thức đổi mới công ty, ngành công nghiệp và các phân đoạn thị trường tương đối “hoang sơ”. Hãy xem danh sách 500 công ty hiện thời của Inc. và bạn sẽ thấy kinh ngạc về số lượng cơ quan đại diện tạm thời của các công ty xây dựng, chuỗi nhà hàng, công ty phát triển dịch vụ và sản phẩm công nghệ cao. Phần sau của cuốn sách này, bạn sẽ thấy thông tin về một nhà sản xuất máy in thương mại, một nhà sản xuất thực phẩm cho vật nuôi và một nhà cung cấp nến. Mặc dù thị trường của họ nghe có vẻ kỳ quặc, nhưng bạn sẽ thấy các công ty này là những công ty đổi mới nhất.

8. Khả năng ứng biến

Tôi và cậu con trai mười ba tuổi có rất nhiều điểm chung. Chúng tôi có ngoại hình giống nhau, ăn nói giống nhau và đôi khi vợ tôi hơi thất vọng vì chúng tôi còn ứng xử giống nhau. Chúng tôi có cùng sở thích xem hài kịch và thường thuê đĩa DVD của các diễn viên hài. Bạn bè và gia đình tôi phải kinh ngạc trước khả năng diễn lại một đoạn kịch trong các chương trình Saturday Night Live của chúng tôi.

## Một thử thách lớn

Trong cuốn sách này, tôi nhắc đến công ty PrintingForless.com có trụ sở tại Livingston, Montana, như một tấm gương sáng. Tôi cũng đề

cập đến nhiều công ty khác, nhưng PrintingForless.com xuất hiện nhiều nhất. Lý do là trong hơn 20 năm điều hành và nghiên cứu doanh nghiệp nhỏ, tôi chưa gặp một công ty nào hoạt động tốt hơn thế. Công ty này đang đi đúng hướng. Thành công liên tiếp của họ không phải do may mắn.

Nhà sáng lập kiêm Chủ tịch Andrew Field là một doanh nhân tài năng và đam mê tăng trưởng. Sinh ra và lớn lên tại California, khi trưởng thành, Field đã trở thành phóng viên báo chí. Kinh nghiệm tích lũy được từ công việc đó giúp hình thành lối suy nghĩ của ông. Nhưng ông đã từ bỏ công việc đó để theo đuổi những ước mơ khác. Năm 1989, Andrew và bà Victoria, vợ ông mở cửa hiệu sửa chữa ô tô tại Livingston, Montana. Sau vài năm kinh doanh ổn định nhưng không thành công lắm, Andrew cảm thấy chán nản. Một lần, cửa hiệu sửa chữa của ông bán giúp khách hàng một loại máy móc rất tinh vi và sản phẩm này đã hấp dẫn Andrew. Ông mua được quyền phân phối sản phẩm tại địa phương và biến cửa hiệu của mình thành một doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô-la. Sau vài năm, công việc kinh doanh mang lại cho Andrew và Victoria mức thu nhập tương đối lớn, nhưng Andrew lại muốn đối mặt với thử thách lớn hơn. Một hôm, trong khi đang câu cá với người bạn thân, Andrew đã có được một thử thách thật sự. Người bạn thân của ông là thợ chạy máy in ở một công ty in ấn. Công ty sắp bị đóng cửa và người thợ máy này sẽ thất nghiệp.

Người bạn thân nói: “Andrew này, anh cũng biết chút ít về in ấn. Tại sao anh không thành lập một công ty in ấn thương mại ngay tại Livingston này?”

Thế là Andrew thực hiện điều đó. Chỉ vài tháng sau, vào năm 1996, ông khai trương công ty in ấn thương mại tại địa phương với năm nhân viên.

Sau hai năm, công việc kinh doanh tiến triển tương đối tốt, ông đã vượt qua nhiều thử thách cạnh tranh trong phạm vi địa phương. Một lần nữa, Andrew lại cảm thấy công việc này nhàm chán. Ông muốn có thử thách mới và lớn hơn thế.

Tháng 3/1999, PrintingForless.com khai trương trang web của công ty. Trong hai tháng đầu tiên, Andrew có thể theo dõi số lượng đơn đặt hàng qua trang web bằng cách ghi chú trên lịch làm việc của mình. Đến tháng 3/2000, doanh số bán hàng qua mạng tăng vượt cả sự mong đợi. Năm 2002, PrintingForless.com có tên trong danh sách 500 công ty do Inc. bình chọn, với tỷ lệ tăng trưởng thường niên trong năm năm đạt trên 1000%. Năm 2003, công ty tiếp tục có tên

trong danh sách này. Và tôi chắc chắn rằng trong những năm tới, họ sẽ còn phát triển hơn nữa. Từ số nhân viên khiêm tốn 6 người khi mới thành lập, đến nay công ty có hơn 100 nhân viên tận tụy, phục vụ hơn 30 nghìn khách hàng.

Khả năng ứng biến là khả năng tự nhiên của con người và được mài dũa trong thực tiễn. Các doanh nhân nhạy bén trong từng trường hợp và phản ứng nhanh với những tín hiệu và chỉ dẫn luôn luôn thay đổi.

Hầu hết các doanh nhân thành công đều có khả năng ứng biến trong từng tình huống cụ thể.

Họ không bao giờ chệch khỏi mục tiêu, nhưng con đường tới đích có thể thay đổi mà nhân viên và người ngoài cuộc không hề được báo trước. Điều đó có thể trở thành nỗi thất vọng cho tất cả những người quan tâm tới nó. Các doanh nhân muốn tất cả sự lựa chọn của họ đều dễ dàng. Đối với nhiều người, điều đó là biểu hiện tính thiếu quyết đoán, nhưng thực tế, nhà lãnh đạo đam mê tăng trưởng luôn có khả năng ứng biến trong mọi tình huống.

9. Không biết mệt mỏi

Phần này của chương đã mở đầu với đặc điểm cần cù có nghĩa là làm việc chăm chỉ, nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc. Không biết mệt mỏi là tính cách thể hiện sự kiên trì. Đây không phải là từ phổ biến, vì vậy xin đưa ra định nghĩa như sau:

Không biết mệt mỏi nghĩa là kiên trì một mục đích dù gặp phải nhiều tác động trái chiều, phản đối và can ngăn.

Hãy chỉ cho tôi một nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ thành công, và lúc nào cũng vậy, tôi có thể chỉ cho bạn một người có ý kiến ngược lại. Bạn có nhớ những món đồ chơi được bơm căng để chúng ta đấm đá khi còn nhỏ không? Đối với tôi, đó là một con lật đật mũi đỏ với phần trên nhẹ và phần dưới nặng. Cho dù bạn đấm đá con lật đật dữ dội đến đâu, nó vẫn sẽ đứng dậy. Vâng, nếu bạn có thể hạ đo ván nó trong vòng một giây, thì nó vẫn tiếp tục đứng dậy để nhận nhiều “cú đấm” hơn thế. Nó không biết mệt mỏi và không thể bị đánh gục. Điểm khác biệt duy nhất so với doanh nhân là lật đật không có trí não. Doanh nhân không ngừng học hỏi từ những lần bị đánh gục và cuối cùng có thể tránh được cú đấm.

Không phải mọi doanh nhân đều đã nếm mùi thất bại cay đắng. Hầu hết các doanh nhân thành công đều “đủ ăn”. Đối với nhiều người, thành công của họ không phải là do những điều họ đã làm trong thời

kỳ hưng thịnh, mà là những điều họ phải đối phó khi đứng bên bờ vực phá sản.

10. Tính chính trực

Nhiều năm qua, các nghiên cứu chỉ ra rằng doanh nhân nói chung đều có tính chính trực. Do những nghiên cứu này dựa trên thông tin của các cá nhân tự nói về bản thân nên tôi vẫn tin tưởng hơn vào sự quan sát của tôi. Khi quan sát một doanh nhân thành đạt, tôi nhận thấy sự tăng trưởng và tính chính trực luôn đi liền với nhau. Có lẽ bởi họ đã thành công, họ không để bị cuốn vào trò lừa đảo. Tuy vậy, bản năng mách bảo tôi rằng sự tăng trưởng một phần là do người lãnh đạo có tính chính trực, nhưng điều ngược lại chưa hẳn đã đúng.

Thành ngữ "Kẻ lừa đảo không bao giờ chiến thắng" không phải lúc nào cũng đúng nếu chiến thắng đồng nghĩa với tiền. Tôi đã gặp nhiều kẻ lừa đảo giàu có. Tuy nhiên, các doanh nhân thành đạt nhất đều đặc biệt quan tâm tới đạo đức, cộng đồng và "làm những việc chính nghĩa" hơn người bình thường. Tôi rút ra kết luận: Tính chính trực giúp con đường đi tới thành công dễ dàng hơn.

TƯƠNG ĐỒNG NHIỀU HƠN DỊ BIỆT

Trong những năm gần đây, nghiên cứu về quyền sở hữu doanh nghiệp trong các nhóm nhân khẩu học cụ thể đã thu hút sự quan tâm của dư luận. Phụ nữ, người dân tộc thiểu số, người cao tuổi và cựu chiến binh chỉ là số ít trong những nhóm người là tâm điểm của các nghiên cứu, giải thưởng, và chính sách của chính phủ. Tôi có thể dành cả một chương chỉ để nói về những phụ nữ làm chủ doanh nghiệp nhưng tôi không làm như vậy. Thực tế, tôi không chia thành những nhóm người cụ thể. Sau đây là lời giải thích của tôi.

Tôi đã đọc các nghiên cứu, gặp nhiều doanh nhân thành công, lắng nghe các chuyên gia, tìm kiếm sự khác biệt, và đã có kết luận cuối cùng. Sự thật là không có nhiều điểm khác biệt giữa các doanh nhân thành đạt. Chắc chắn rằng, mỗi một chủ doanh nghiệp đều có sự khác biệt về lý do khởi nghiệp, loại hình công ty, cách tiếp cận nguồn vốn, những hạn chế về khả năng tăng trưởng của riêng mình, v.v... Sân chơi không phải lúc nào cũng bình đẳng như nó vốn phải thế. Tuy vậy, khi một chủ doanh nghiệp lao theo dòng chảy của sự tăng trưởng trong kinh doanh, thì sự khác biệt bị xóa mờ. Nói chung, các doanh nhân thành công giống nhau nhiều hơn là khác nhau. Họ vào cuộc với các lý do giống nhau. Họ cùng chơi với mức độ thử thách như nhau. Và cuối cùng, họ chơi để giành chiến thắng.

Khi còn là chủ tịch của các công ty tăng trưởng, tôi cũng là thành viên của tổ chức YPO có phạm vi toàn cầu. Một người bình thường sẽ thấy điểm chung duy nhất của tổ chức này là độ tuổi (tất cả thành viên đều dưới 50 tuổi). Thực tế là chúng tôi đều đã điều hành các công ty. Diễn đàn nhỏ bé gồm mười chủ doanh nghiệp của chúng tôi rất đa dạng về đặc điểm nhân khẩu học. Tuy nhiên, chúng tôi nhận ra rằng lý do tham diễn đàn không gì khác là sự đồng cảm. Tuổi tác, giới tính, chủng tộc và tôn giáo không thể cản trở chúng tôi hiểu nhau và giúp đỡ lẫn nhau.

Việc đó đã xảy ra cách đây gần hai mươi năm. Kể từ đó, tôi đã tiếp xúc với hàng nghìn doanh nhân thành công thuộc mọi tầng lớp xã hội. Ở họ, tôi thấy nhiều điểm mà tôi đã liệt kê trong chương này; không phải nhóm nhân khẩu học của doanh nhân mà chính là những đặc điểm quan trọng đó quyết định con đường phát triển của công ty họ.

# 3. Nguyên tắc thứ nhất: Thiết lập và duy trì mục đích rõ ràng

Nhiều người mắc sai lầm khi cố đưa ra một định nghĩa về hạnh phúc thật sự. Hạnh phúc không thể có được khi ta tự thoả mãn với bản thân. Hạnh phúc là khi ta theo đuổi tới cùng một mục tiêu giá trị…

HELEN KELLER

Trong nhiều năm, tôi diễn thuyết trước rất nhiều chủ doanh nghiệp. Vẫn luôn có vài người trong số các khán giả thích xây dựng công ty riêng. Sau buổi diễn thuyết, nhiều người đã đến và hỏi tôi những câu kiểu như: “Tôi đang nghĩ tới việc thành lập công ty của riêng mình. Vậy loại hình kinh doanh nào là hợp lý?”

Đó là một câu hỏi sai lầm. Nếu bạn định thành lập công ty, bạn cần có sự hiểu biết, niềm đam mê và các mối quan hệ. Tôi có ấn tượng rằng mọi người thật sự đang hỏi tôi về các cơ hội mới trong quá trình phát triển hiện nay. Không có gì phải bàn cãi về tầm quan trọng của cơ hội. Tuy nhiên, chỉ cơ hội thôi thì chưa đủ. Để đạt được tăng trưởng và thành công thật sự, họ cần phải vượt qua các rào cản cơ bản. “Loại hình kinh doanh nào tôi nên bắt đầu?” thật sự là một câu hỏi sai lầm. “Làm thế nào để xây dựng một công ty thành công nhờ sử dụng các kỹ năng, niềm đam mê, và mối quan hệ tôi đang có?” mới là câu hỏi hay giúp họ có thể nhìn thấy các cơ hội.

Tôi giả thiết là tất cả những ai đã đọc cuốn sách này đều sở hữu một số loại hình kinh doanh hoặc đã có một ý tưởng hay cho doanh nghiệp của họ trong tương lai. Dù thế nào thì điều quan trọng là bạn phải phấn đấu cho một mục tiêu rõ ràng và đặc biệt.

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào quan tâm đến sự tăng trưởng, việc xác định mục tiêu là điểm khởi đầu cho nguồn gốc của mọi sự tăng trưởng:

• Khách hàng của công ty bạn là ai?

• Bạn đại diện cho cái gì?

• Tại sao bạn lại làm việc mà bạn đang làm?

• Tại sao bạn nên làm việc mà bạn sẽ làm?

• Những thế mạnh riêng trong công ty của bạn là gì?

• Công ty của bạn đang cố gắng hoàn thành mục tiêu gì?

Nếu doanh nghiệp của bạn không có mục đích rõ ràng, bất kỳ sự tăng trưởng nào bạn đạt được cũng chỉ là nhờ may mắn, hoặc chỉ xảy ra khi nền kinh tế đang bùng nổ, hoặc là sự ngẫu nhiên. Tôi đã chứng kiến nhiều công ty tăng trưởng nhờ may mắn nhưng lại tự cho rằng mình thành công. Và khi gặp phải bất kỳ rắc rối nào, dù bắt nguồn từ bên ngoài hay sơ suất trong nội bộ công ty, sự tăng trưởng đột nhiên chững lại. Đây là điều bình thường, không có gì khác thường cả. Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ "sống sót" sau một quãng thời gian đều tưởng mình sẽ tiến tới giai đoạn tăng trưởng tương đối ổn định. Nhưng chỉ những tổ chức nào có mục tiêu dẫn đường thì mới có thể vượt qua được dòng chảy hung dữ và liên tục đổi hướng của thương trường ngày nay.

Đôi khi tôi gọi nguyên tắc thứ nhất này là "lý do tồn tại" nhưng một số người cho rằng cụm từ này nghe quá nhạy cảm. Vì vậy, chúng ta gọi nó là "ý thức về mục đích". Tôi cũng nói về các giá trị cơ bản hoặc tính chính trực, nhưng những từ đó quá khó "hấp thụ": Chúng có nhiều nghĩa khác nhau tùy thuộc vào từng đối tượng và hoàn cảnh khác nhau. Tuy vậy, các cụm từ khác nhau này đều có chung một nội hàm là bạn và nhân viên của bạn phải trả lời được câu hỏi ở trên.

KHÔNG PHẢI VẤN ĐỀ TIỀN BẠC

Các cụm từ như "ý thức về mục đích" và "lý do tồn tại" muốn ám chỉ một điều gì đó hơn cả việc kiếm tiền. Nếu bạn hiểu được mục đích của cuốn sách này (và đủ thông minh để thấy nó rất hữu ích) thì bạn có thể tìm được một công việc phù hợp. Bạn có thể kiếm tiền và sống thoải mái. Nhân viên của bạn cũng vậy. Nếu chỉ vì tiền, họ có thể làm việc cho bạn hoặc cho người khác. Vậy theo bạn, điều gì tạo nên sự khác biệt?

Tôi có thể đưa ra nhiều nghiên cứu chứng minh nhân viên coi trọng những thứ khác hơn cả tiền. Điểm mấu chốt là một doanh nghiệp phải có mục đích chứ không chỉ thuần tuý kiếm tiền. Mục đích đó phải ý nghĩa hơn những đồng đô-la lợi nhuận. Thiếu mục đích, công ty của bạn không thể tồn tại, chứ chưa nói tới tăng trưởng.

Nếu chỉ vì tiền, tôi có ít nhất bốn cách để thành lập một công ty và tôi sẽ giàu có hơn hiện nay. Tôi có thể mua một nhà xác. Tôi có thể mở một vài cửa hiệu cung cấp dịch vụ tra dầu mỡ nhanh theo hình thức nhượng quyền. Tôi có thể mở một cửa hàng ăn lớn phục vụ đồ

ăn cho rất nhiều người. Tôi có thể cho thuê bất động sản và trở thành ông chủ chuyên nghiệp. Vấn đề là không loại hình kinh doanh nào kể trên kích thích ham muốn làm việc của tôi. Chúng không thích hợp với tính cách, mục tiêu và phương châm sống của tôi.

Nhiều người có thể thích hợp với những kiểu công ty như thế và sẽ điều hành chúng thành công. Họ sẽ tìm ra phương thức cải tiến, thuê, đào tạo nhân viên và họ thành công bởi họ tìm thấy ý nghĩa trong công việc của mình. Họ có "ý thức về mục đích". Đối với tôi, ý thức về mục đích của tôi là kiếm được nhiều tiền hơn nữa.

Vì lẽ đó, phần lớn mọi người không thể làm như tôi đang làm để kiếm sống và cảm thấy thoải mái được. Nếu họ không thể quen với việc đi lại không ngừng nghỉ thì cũng không thể quen với việc đứng trên sân khấu trước 1.500 khán giả.

Kiếm tiền là một cách để "ghi điểm". Tiền là phương tiện để mở rộng quy mô công ty. Tiền cũng là phương tiện để đo lường mức độ tăng trưởng, là động lực, và là phần thưởng của thành công. Tuy vậy, không nên coi tiền là lý do tồn tại của doanh nghiệp bạn. Nếu nó từng là mục đích của doanh nghiệp bạn, bạn nên tìm định hướng mới và lý do mới. Tất nhiên, chúng ta đều muốn kiếm tiền. Đó là thực tế. Và tham vọng hơn, chúng ta rất muốn trở thành tỷ phú. Điều đó không có gì sai nếu giàu có chỉ là một trong những mục tiêu của một doanh nghiệp nhằm thúc đẩy bạn và những người khác tiến bộ. Nếu giàu có là mục đích duy nhất, bạn sẽ như một con tàu không có bánh lái.

## KHÔNG CHỈ LÀ NHỮNG ĐIỀU BẠN BIẾT

Sự cẩn trọng là cần thiết khi tôi nói với bạn rằng bạn nên làm điều bạn biết. Một số người khuyên hãy theo đuổi điều bạn thích, và trong một số trường hợp đó là lời khuyên đúng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Bạn thích uống rượu không có nghĩa là bạn nên mở một quán bar. Thực tế, bạn có thể trở thành chủ quán bar thành đạt hơn nếu bạn không uống rượu. Bạn thích đi dự tiệc không có nghĩa là bạn nên trở thành chủ khách sạn. Bạn xem kênh truyền hình ESPN cả ngày không có nghĩa là bạn nên mở một cửa hàng ủy quyền chuyên phân phối đồ thể thao. Bạn rất giỏi về thiết kế quảng cáo, do đó có thể bạn sẽ điều hành tốt một cửa hàng bán đồ lưu niệm sáng tạo. Tuy vậy, điều đó không có nghĩa là bạn sẽ tìm thấy ý thức về mục đích như khi điều hành một văn phòng quảng cáo chuyên nghiệp, bởi bạn chỉ quan tâm tới một phần nhỏ của công việc đó.

Những người mong muốn trở thành chủ doanh nghiệp thường nhầm

lẫn rằng họ sẽ có cơ hội nếu dành tình yêu cho một sản phẩm hay dịch vụ. Còn hầu hết các nhà lãnh đạo thành công đam mê tăng trưởng mà tôi biết lại tìm thấy một niềm đam mê lớn ở những khía cạnh kinh doanh khác. Bạn nên bắt đầu với một sản phẩm hay dịch vụ mà bạn yêu thích, nhưng khi tiến thêm một bước nữa, bạn sẽ tìm ra một niềm đam mê mới – niềm đam mê giúp bạn biến ước mơ thành hiện thực, niềm đam mê hướng tới khách hàng, niềm đam mê tạo nên một điều tốt đẹp, hữu hình và trường tồn.

Mục tiêu là khởi điểm của

"Ý tưởng lớn"

Năm 1999, hai chị em Sarah Speare và Lesley Lutyens quyết định thành lập doanh nghiệp. Khi đó, cả hai người phụ nữ trạc 40 tuổi này đều đã có sự nghiệp. Lesley thiết kế một dòng sản phẩm dệt may cho trẻ em, và Sarah từng là nhà thiết kế đồ họa, đang điều hành một tổ chức phi chính phủ. "Trong quá khứ, cả hai chúng tôi đều đã có những thành công nhất định và đã học được cách làm cho mọi thứ trở nên hoàn hảo" – Sarah cho biết.

Tuy nhiên, họ thật sự khát khao làm việc lớn. Họ không chắc chắn về ý tưởng lớn sẽ thế nào, nhưng họ đã bắt đầu đúng đắn bằng việc nghiên cứu xem liệu các kỹ năng và mối quan tâm của họ có thể giao thoa với cơ hội lớn trong lĩnh vực nào. Sarah nói: "Chúng tôi đánh giá rất kỹ lưỡng từ những bước đầu tiên".

Cuối cùng, hai người quyết định chọn một số tiêu chí quan trọng cho ý tưởng khởi đầu của mình:

• Phải là một ý tưởng trị giá ít nhất 100 triệu đô-la;

• Được xây dựng trên cơ sở thu hút được đội ngũ chuyên gia tốt nhất;

• Phải là một ý niệm đơn giản, dễ hiểu và dễ truyền đạt;

• Lĩnh vực đó phải tương đối ít đối thủ cạnh tranh đáng gờm;

• Công việc phải vừa thú vị vừa mang tính thử thách.

Họ quyết định tham gia vào ngành công nghiệp vật nuôi trong nhà vì cả hai đều yêu chó và ngành công nghiệp này luôn đón chào những ý tưởng sáng tạo. Họ bắt đầu quan tâm và phát triển khái niệm đồ chơi

cho chó, nhưng họ thấy rằng cơ hội kiếm được hơn 100 triệu đô-la bằng ý tưởng này rất mong manh. Kinh nghiệm thiết kế quần áo trẻ em đã giúp Lesley hiểu rằng thành công có được nhờ những ý tưởng thời trang luôn luôn thay đổi.

Và một ngày kia, ý tưởng đã đến với họ. Một người yêu thích sản phẩm kẹo cao su bạc hà giúp hơi thở thơm tho, trong khi người kia lại tự thưởng cho mình một thanh sôcôla. Đó là... kẹo dành cho vật nuôi trong nhà! Đây quả là một ý tưởng hay, và khi tìm hiểu sâu hơn, ngọn lửa sáng tạo của họ càng thêm bùng cháy. Hơn 60 triệu người Mỹ có vật nuôi trong nhà và họ đã chi gần 34 tỷ đô-la cho chúng. Nhưng chưa ai có ý tưởng phát triển một nhãn hiệu thức ăn, kẹo, và thậm chí kẹo bạc hà giúp hơi thở thơm tho cho vật nuôi tại nơi thanh toán tiền sau khi bạn mua thức ăn và kẹo dành cho người. Đó là mặt hàng mới. Dường như rất khó tin rằng thị trường đang rộng mở, nhưng thực tế là như vậy. Đồ ăn có hương vị bạc hà dành cho chó đặt ngay cạnh kẹo cao su bạc hà dành cho người là một ý tưởng rất hợp thời. “Càng tìm hiểu, chúng tôi càng nhận ra đây là một cơ hội lớn mà chúng tôi đang tìm kiếm”.

Cuối năm 1999, Chomp Inc. được thành lập và bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm. Năm 2001, sản phẩm Sniffers và Yip Yaps đã sẵn sàng ra mắt tại các cửa hàng lớn. Doanh số bán hàng ban đầu rất ấn tượng thông qua kênh phân phối truyền thống. Tuy vậy, đặt một sản phẩm mới cho vật nuôi bên cạnh những sản phẩm khiến khách hàng không phải đắn đo mua là ý tưởng độc đáo nhất. Nhãn hiệu Bed Bath & Beyond cũng nhanh chóng nhảy vào lĩnh vực này. Các cửa hàng tạp phẩm bán lẻ nhanh chóng nhập cuộc. Chomp phải cạnh tranh rất khốc liệt để đáp ứng nhu cầu đang ngày càng tăng, và doanh thu cũng tăng nhanh chóng, đạt gần mười triệu đô-la một năm. Các sản phẩm của họ được bày bán tại hơn 20 nghìn cửa hàng bán lẻ. Họ thu hút được một đội ngũ nhân viên có năng lực từ ngành công nghiệp thực phẩm cho con người vào ban quản trị. Nguồn vốn đầu tư huy động từ bên ngoài là hơn ba triệu đô-la. Dựa vào tiềm năng thị trường và cơ cấu công ty vững mạnh, mục tiêu 100 triệu đô-la ban đầu của họ rất khả thi.

“Khi đạt được một số thành công ban đầu, chúng tôi phải liên tục chiến đấu với sự cám dỗ làm chệch hướng mục tiêu đã đề ra. Và chúng tôi đã trung thành với mục tiêu cốt lõi của mình” — Sarah nói. Chomp Inc. là doanh nghiệp phát triển rất logic. Họ đã tiến hành nghiên cứu và xác định rõ ràng mục đích trước khi thành lập doanh nghiệp. Trong quá trình này, “ý tưởng lớn” đã xuất hiện từ chính mục tiêu của họ.

Tôi đã có được thành công lớn nhất khi còn là chủ tịch của một công ty may đồng phục. Sản phẩm chính của chúng tôi là chiếc tạp dề. Thay vì những chiếc tạp dề rẻ tiền, màu trắng, chỉ sử dụng một lần như bạn thường thấy trong bếp. Chúng tôi sản xuất những chiếc tạp dề rất đẹp, đắt tiền dành cho nhân viên phục vụ tại các nhà hàng, cửa hàng tự chọn, hệ thống Wal-Mart/Home Depot trên toàn thế giới. Mặc dù tôi chưa bao giờ phát biểu cảm nghĩ về sản phẩm này, nhưng hiện tại tôi biết rõ mình không hề thích tạp dề. Thách thức thỏa mãn một nhu cầu đã kích thích tôi. Tôi thích xây dựng một văn hóa khiến người khác ngưỡng mộ và tôi có thể tự hào về nó. Tôi thích giúp người khác kiếm tiền, và vì vậy, tôi cũng có thể kiếm được nhiều tiền. Tôi đã rất thiết tha với ý thức về mục đích đó, nhưng nó thật sự không liên quan tới sản phẩm của chúng tôi.

Rất nhiều chủ doanh nghiệp giống như những người thợ thủ công đang tự hoàn thiện mình. Họ thật sự đam mê công việc. Tôi biết người chủ của một công ty bảo vệ thực vật, một doanh nghiệp lắp đặt bể bơi và một công ty thiết kế nội thất với những thiết kế rất độc đáo. Khi bạn biết họ bắt đầu sự nghiệp bằng “những điều họ biết”, bạn sẽ muốn học nhiều về nhựa cây, sự cân bằng độ pH, và những bảng màu sắc mới. Chủ công ty âm nhạc sẽ thấy hạnh phúc khi dành mười hai tiếng một ngày chỉ để nói về âm nhạc. Nếu những người này không hề biết những gì đang diễn ra bên ngoài cái vỏ ốc của họ, nỗi ám ảnh đó có thể gây tổn hại cho họ, nhưng nếu họ vứt bỏ được miếng vải che mắt, ý thức mục tiêu của họ sẽ là một động lực mạnh mẽ trong kinh doanh.

Một số người đọc cuốn sách này có thể là chủ một công ty mà họ không có sự lựa chọn nào khi bắt đầu sự nghiệp. Bạn có thể đang lãnh đạo công ty gia đình đã tồn tại từ lâu. Bạn có thể là hiệp sĩ khi tiếp quản một công ty vì bạn nghĩ mình có khả năng xoay chuyển tình thế khó khăn của công ty. Bạn có thể đảm nhận vai trò ông chủ do có đa số cổ phần và không ai còn muốn điều hành công ty nữa.

Nếu bạn đang điều hành một công ty mà không hứng thú với nó, bạn có hai lựa chọn: dừng điều hành công ty và thuê người lãnh đạo có niềm đam mê với công việc hơn bạn; hoặc bạn nghiên cứu đường lối phát triển của công ty để khơi dậy cảm hứng cho mình. Phát triển một dòng sản phẩm mới, tìm ra một thị trường mới, hoặc tìm những đối tác mới. Dù bằng cách nào, bạn phải tìm ra lý do để tồn tại và tin vào nó, hoặc bạn sẽ không bao giờ có một đội ngũ nhân viên mạnh mẽ, gia tăng số lượng khách hàng và thu lợi nhuận. Nếu không, bạn có thể chán nản tới mức không muốn đi làm nữa.

Bạn không thể vờ như mình có ý thức về mục đích. Bạn có thể có

chút giả dối ở khía cạnh khác của công việc kinh doanh, nhưng không phải là ở điểm này. Một ngày, bạn không thể chỉ thức dậy và nói: “Được rồi, ngày hôm nay chúng ta sẽ thiết lập một số giá trị cốt lõi!” Đây không phải là việc mà bạn có thể thuê một tư vấn viên ngồi viết cho bạn. Tư vấn viên có thể giúp bạn thấy được ý thức mục đích đang tồn tại của bạn, nhưng họ không thể đưa cho bạn các giá trị nền tảng có sẵn. Điều đó cũng giống như cố gắng trồng hoa trong một cái lỗ đục bê tông. Sau một vài ngày, hoa sẽ héo và chết bởi vì chúng không bén rễ được. Ý thức mục đích của bạn cần phải được phát triển từ bên trong con người bạn.

## PHÁT TRIỂN MỘT VĂN HÓA RÕ RÀNG

## VÀ KHÁC BIỆT

Tôi muốn nói gì khi dùng từ văn hoá? Đối với tôi, văn hóa là một hệ thống những giá trị căn bản, niềm tin, tiêu chuẩn, sự ưu tiên và thái độ. Khi đã được văn bản hoá, tổng hợp những điều này trở thành văn hóa độc đáo của bạn. Nó thấm vào mọi thứ và mọi người có liên quan tới bạn. Cuối cùng, văn hóa của bạn nằm trong câu hỏi: “Điều quan trọng ở đây là gì?”

Tổ chức càng nhỏ, văn hóa càng là tấm gương phản ánh người chủ của nó. Phần sau của chương, chúng ta cùng xem xét hai công ty có xuất phát điểm thấp rồi trở thành các đại gia thành công và xem quá trình đó đã tác động tới việc giữ nguyên vẹn văn hóa như thế nào. Trong giai đoạn sơ khai, văn hóa của công ty là sự phản ánh người chủ. Nếu bạn không quan tâm đến khách hàng, thì văn hóa của công ty bạn cũng vậy.

Tôi có một khách hàng là một nữ doanh nhân đang điều hành một công ty dịch vụ chuyên nghiệp có tên tuổi, nhưng hoạt động trì trệ. Sự tốt bụng của cô chính là một khiếm khuyết trong các mối quan hệ cá nhân: Cô ấy xin lỗi ngay cả khi không có lỗi. Khi tôi đến thăm, cô ấy quá quan tâm tới sự thoải mái của tôi. Nhưng trong công việc kinh doanh, cô ấy là người ngược lại hoàn toàn. Có thể đó là vì sự thiếu tự tin, cảm giác bị lấn át hay sự chán chường, dù là bất cứ nguyên nhân nào thì chúng đã cùng tồn tại trong cô ấy. Cô ấy không mấy thân mật với nhân viên. Cô ấy không bao giờ kêu ca nhưng cũng chẳng bao giờ cười. Cô ấy hiếm khi nói những câu đơn giản như “làm ơn”, “cảm ơn” với nhân viên. Mệnh lệnh được réo vào hệ thống liên lạc nội bộ suốt cả ngày. Cô ấy luôn tìm cách từ chối các buổi gặp mặt trực tiếp. Cô ấy thật sự là một phụ nữ tốt bụng nhưng đã biến đổi thành một người gắt gỏng và cộc cằn khi làm việc. Cô ấy có thể tạo không khí vui vẻ, dễ chịu nhưng lại không bao giờ làm vậy. Kết

quả là hình ảnh công ty của cô ấy là sự phản chiếu cách cư xử của cô ấy.

Cô ấy bào chữa là mình muốn chính xác và hiệu quả trong công việc, nhưng người ta lại nghĩ cô gắt gỏng và khắt khe. Do đó, văn hóa ấy nhanh chóng bén rễ. Nhân viên cũng cư xử như vậy với những người bán hàng, khách hàng và thậm chí cả các nhân viên mới tiềm năng. Khách hàng dửng dưng chấp nhận nghịch cảnh đó. Đối tác hiểu sai sự tập trung vào công việc của họ thành thiếu sự cảm thông. Các nhân viên tiềm năng thấy "dị ứng" bởi giọng điệu của người phỏng vấn. Một người phụ nữ thân thiện cùng với một công ty không thân thiện là điều đáng tiếc. Bất chấp lời khuyên của tôi, văn hóa không mong muốn này đã bén rễ, và họ có ít cơ hội để đạt tăng trưởng ổn định.

Chúng ta hãy so sánh điều này với công ty CD Baby tôi thường mua hàng ở đó. Tôi chưa bao giờ gặp người sáng lập công ty – anh Derek Sivers, nhưng dường như tôi đã biết anh. Anh ấy là nhạc sĩ kiêm diễn viên xiếc. Anh giúp mọi người có cảm nhận riêng về âm nhạc; rồi mạng Internet phát triển nhanh chóng và giờ đây anh đang sở hữu một doanh nghiệp trị giá mười triệu đô-la. Văn hóa của công ty đồng thời là mục đích đem đến sự vui vẻ. Để nâng cao chất lượng cuộc sống, người ta mua đĩa nhạc để nghe và thưởng thức. Như vậy, văn hóa phản ánh mục đích của công ty mọi lúc mọi nơi. Dưới đây là một ví dụ nhỏ, một thư điện tử xác nhận người mua lần đầu tiên.

Steven!

Cám ơn bạn vì đã đặt hàng tại CD Baby!

CD bạn mua được lấy ra nhẹ nhàng từ giá CD Baby của chúng tôi với găng tay tẩy trùng và được đặt vào một tấm vỏ đĩa satin. Năm mươi nhân viên đã kiểm tra và đánh bóng CD để đảm bảo rằng chúng đạt chất lượng tốt nhất trước khi gửi đi. Chuyên gia đóng gói người Nhật Bản của chúng tôi đã thắp một ngọn nến và sự im lặng bao trùm khi anh ta đặt CD đó vào chiếc hộp có đường kẻ vàng đẹp nhất.

Sau đó, chúng tôi đã có một buổi lễ kỷ niệm tuyệt vời và toàn bộ người tham dự bữa tiệc đã diễu hành xuống bưu điện cùng toàn thể dân thị trấn Portland vẫy tay "chúc thượng lộ bình an" gói hàng đang trên đường đến với bạn bằng máy bay cá nhân của CD Baby trong ngày hôm đó, thứ ba, ngày 27 tháng 4.

Tôi hy vọng bạn đã có một buổi đi mua sắm tuyệt vời tại CD Baby. Bức ảnh của bạn được chúng tôi treo trên tường với tư cách là

“Khách hàng của năm”. Tất cả chúng tôi đều mong đợi bạn quay trở lại CDBABY.COM!

Một lần nữa xin cảm ơn!

Derek Sivers, Chủ tịch CD Baby

Văn hóa này là tinh thần chung của công ty nhằm hướng đến khách hàng và nhân viên. Văn hóa này là lựa chọn hoàn hảo đối với công việc kinh doanh ngộ nghĩnh của họ.

Tuy vậy, sự ngộ nghĩnh sẽ không thể bù đắp cho công ty nếu nó thiếu hiệu quả, không có đủ năng lực, không có mục tiêu hoặc có một kế hoạch kinh doanh tồi tệ. Sự ngộ nghĩnh cũng phải phù hợp với từng thị trường kinh doanh cụ thể. Tôi không bao giờ trả tiền cho một luật sư lập dị hoặc một kế toán hay đoán mò. Tôi đã vài lần tới thăm một hiệu kem tư nhân ở New England, nơi có người chủ thật sự đam mê công việc tạo ra hương vị độc đáo, ngon miệng của kem như một chuyên gia thực thụ. Tuy vậy, người đàn ông này luôn sầu muộn. Anh ấy không bao giờ thô lỗ, nhưng cũng không bao giờ vui vẻ. Anh ta nói nhỏ và hiếm khi chào đón mọi người bằng một nụ cười. Tôi chỉ thích kem thôi, vì thế điều này cũng không ảnh hưởng đến tôi, không phải như đối với các bậc cha mẹ luôn đưa con đi cùng. Nhưng tôi nhận thấy người đàn ông này đang đánh mất ý thức mục tiêu. Đôi mắt anh ấy chưa hướng đến mục tiêu toàn diện. Mục tiêu của anh ấy nên hướng đến niềm vui gia đình, chứ không chỉ là những que kem được sản xuất công phu, giàu chất béo.

Nếu bạn thấy cá tính của mình không phù hợp với nghề kinh doanh đang theo đuổi, bạn cần phải phát triển cá tính của mình và hình ảnh mà bạn hướng tâm trí vào phải phản ánh ý thức mục tiêu của bạn. Tôi không khuyên bạn phải thay đổi tính cách mà khuyên bạn nên làm nổi bật nét tích cực và thích ứng trong tính cách của bạn. Ví dụ, rất nhiều doanh nhân phát triển thành công có tính hướng nội. Tuy vậy, họ hiểu rõ vai trò thiết yếu của việc khởi dậy tính hướng ngoại tiềm ẩn trong họ. Với một số người, đó thật sự là một cuộc chiến, nhưng điều này rất đáng làm. Người thợ làm kem luôn u sầu có thể là một người bẳn tính bên ngoài cửa hàng, nhưng anh ta có thể tìm ra cách lôi cuốn khách hàng nếu cố gắng làm điều đó. Bạn có muốn biết văn hóa bạn đang xây dựng như thế nào và được cảm nhận như thế nào không? Hãy hỏi nhân viên (hoặc nhân viên cũ) của bạn và khách hàng xem họ nghĩ gì. Bạn có thể ngạc nhiên khi nghe câu trả lời.

VĂN HÓA CỦA BẠN LÀ GÌ?

Kiểu văn hóa khác nhau phù hợp với các loại hình doanh nghiệp khác nhau, quan trọng là chúng phải thật sự phù hợp với nhau. Bởi vì thái độ của người chủ doanh nghiệp thường quyết định văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt là trong giai đoạn đầu, nên điều cần thiết là bạn phải nhận thức được ảnh hưởng của bạn đối với doanh nghiệp.

Bạn nhận ra nguyên mẫu văn hóa nào dưới đây là của bạn hay doanh nghiệp bạn:

• Văn hóa Star Trek: Bạn đang dũng cảm tiến vào nơi chưa có ai đặt chân tới. Bạn đang bay với tốc độ ánh sáng, có động lực thúc đẩy, thực hiện sứ mệnh, và vô cùng nghiêm túc;

• Văn hóa Willy Wonka và nhà máy sôcôla: Bạn luôn sáng tạo và cải tiến nhằm xây dựng một kỳ quan. Luôn luôn là những nụ cười bên bạn;

• Văn hóa kiểu xã hội của những nhà thơ chết: Bạn đang nuôi dưỡng và phát triển. Bạn nhằm vào sự tăng trưởng có tổ chức, với mục tiêu tập trung vào con người và dịch vụ để đạt được kết quả tốt nhất;

• Văn hóa Amadeus: Bạn được coi là một nhân tài "điên loạn" rất tự tin. Bạn có đội ngũ nhân viên nhưng chưa có kinh nghiệm, bạn trao cho họ và cả bản thân bạn quyền hoạt động rộng rãi. Với bạn, kết quả cuối cùng quan trọng hơn cách thức đạt được nó;

• Văn hóa Patton: Kinh doanh là sự đam mê và lòng can đảm. Bạn quản lý bằng cách hăm dọa nhưng giành được lòng tôn kính qua việc chịu trách nhiệm và noi gương nhằm đạt thành công;

• Văn hóa "Người hàng xóm triệu phú" (Tôi lấy ý tưởng từ bộ phim có chủ đề là loại hình văn hóa này). Bạn là người trầm tính và điềm tĩnh với đôi mắt đầy ước vọng. Bạn đang đếm những hạt đậu và chỉ mạo hiểm khi bạn chắc chắn mình sẽ thành công. Nỗ lực cá nhân và lòng quyết tâm rất quan trọng.

Văn hóa Willy Wonka rất phù hợp với một văn phòng quảng cáo nhưng hoàn toàn không phù hợp với một công ty kiểm toán. Văn hóa Patton có thể phù hợp với một công ty vệ sĩ tư nhân, nhưng sẽ là một thảm họa đối với trung tâm chăm sóc trẻ em. Không có văn hóa nào là phù hợp hay không phù hợp với doanh nghiệp của bạn. Nhưng văn hóa nào của doanh nghiệp bạn cũng phải đáng tin cậy và phù hợp.

Tôi có một số thành kiến đối với văn hóa mệnh lệnh và kiểm soát, nhưng tôi cũng thừa nhận rằng đôi khi nó cũng mang lại kết quả. Tôi từng bán cho hai khách hàng quan trọng một loại sản phẩm giống

nhau. Cả hai bên đều đạt doanh thu từ 5-10 triệu đô-la. Đối với tôi, cả hai khách hàng này đều có khả năng phát triển rất lớn. Trong vòng tám năm, tổ chức có văn hóa hơn, cởi mở hơn đã vượt qua mức doanh thu 40 triệu đô-la. Đối thủ cạnh tranh với doanh nghiệp có văn hóa Patton là sự tương phản trực tiếp. Họ phá vỡ mọi chuẩn mực về văn hóa mà một công ty tăng trưởng hiện đại nên làm. Tôi thường thấy nhân viên khóc lóc và dây điện thoại bị giật đứt trong các trận lôi đình quen thuộc của ông chủ. Nhưng tổ chức này cũng đạt doanh thu ấn tượng là 25 triệu đô-la trong cùng kỳ. Bạn không thể nói với "Ngài Patton" rằng ông ta đã sai. Ý của tôi là gì? Nhiều loại hình văn hóa khác nhau có thể tạo nên sự tăng trưởng, nhưng sẽ công bằng, dễ chịu hơn cho những người liên quan nếu văn hóa của bạn coi con người là con người chứ không phải là nguồn vốn nhân lực.

## VAI TRÒ CỦA HUYỀN THOẠI

Bất kỳ công ty nào có thâm niên hoạt động đều có rất nhiều chuyện để kể. Đặc biệt là trong giai đoạn đầu, các doanh nghiệp tư nhân phải đối mặt với nhiều thử thách, rủi ro và biến động. Các câu chuyện này trở thành một phần huyền thoại của công ty và là điểm quan trọng để xác định họ là ai.

Mỗi nền văn hóa trên thế giới đều có thần thoại, truyền thuyết riêng để từ đó có thể xác định họ là ai. Nhiều khi, các câu chuyện này dạy chúng ta về giá trị, củng cố lý tưởng, hoặc nêu bật những khó khăn mà chúng ta phải vượt qua. Đôi khi, chúng giúp chúng ta biết về lịch sử của nơi chúng ta xuất thân. Những câu chuyện này tồn tại vì một lý do: Chúng làm nổi bật những khát vọng của văn hóa và sự công bằng đáng trân trọng. Ngày nay, nhiều nơi ở Mỹ La tinh người ta vẫn còn nhắc tới huyền thoại Mayan và Aztec mặc dù các huyền thoại về vua Arthur, Nghìn lẻ một đêm và thần thoại Hy Lạp vẫn có ảnh hưởng sâu sắc trên toàn thế giới.

Nước Mỹ cũng có những câu chuyện thần thoại của riêng mình. Nó thấm vào luật pháp, chính trị, công việc kinh doanh, tín ngưỡng và hầu hết mọi khía cạnh trong đời sống của chúng ta.

Ví dụ, Paul Bunyan là người anh hùng độc nhất vô nhị của Mỹ. Người anh hùng không bao giờ bỏ cuộc này đã tay không tham gia vào trận đánh biên giới và là hiện thân cho chủ nghĩa cá nhân quả cảm của người Mỹ. Nhiều nhân vật huyền thoại khác cũng có phẩm chất tương tự như Davy Crockett, Daniel Boone và Johnny Appleseed — tất cả đều tạo nên một hình ảnh nước Mỹ lớn hơn rất nhiều so với những thành quả mà họ đạt được. Davy Crockett đã phục vụ trong Quốc hội, nhưng không phải vì thế mà chúng ta biết tới ông. Đó lại là

do tài kể chuyện cuốn hút người nghe của ông bằng các câu chuyện kể về cuộc chiến đấu chống lại lũ gấu, bảo vệ người vô tội và bảo vệ biên giới. Ông hy sinh tại Alamo, và hình ảnh người anh hùng này trở thành một huyền thoại của nước Mỹ.

Chúng ta truyền lại cho hậu thế câu chuyện về những người anh hùng, cho dù họ đứng về phía luật pháp, hay chống lại luật pháp hoặc đứng ở giữa. Hình ảnh nhân vật cụ thể này đối lập hoàn toàn với các vị anh hùng trong hầu hết văn hóa các nước châu Á. Những huyền thoại của họ là các bang nhóm, họ luôn kính trọng các bậc tiền bối, và họ giành chiến thắng chỉ bằng cách tập hợp các nhóm người thành một thể thống nhất. như câu chuyện về bảy chiến binh Samurai. Thần thoại của nước Mỹ phản ánh chủ nghĩa cá nhân quả cảm, lòng tự tin, chiến thắng nghịch cảnh và chấp nhận sự cô độc. Điều này giải thích lý do tại sao phần lớn các nền văn hóa trên thế giới đều cố gắng theo đuổi tinh thần doanh nhân của chúng ta.

Khía cạnh khác trong thần thoại văn hóa của chúng ta xuất phát từ lịch sử ra đời của đất nước. Gõ từ “những người cha lập quốc” trên Google, bạn sẽ tìm được hơn 450 nghìn kết quả. Những từ chỉ những người cha lập quốc của nước Mỹ được sử dụng dựa trên nền tảng thường ngày để răn dạy điều hay lẽ phải cho chúng ta khi hành động. Những người như Ben Franklin, Thomas Jefferson, George Washington, Alexander Hamilton vẫn có ảnh hưởng sâu sắc đối với vị thế đất nước trong hiện tại và tương lai. Sau 100 năm bạn có thể dõi theo hành trình ấy để tìm đến các nhà lãnh đạo huyền thoại sau đó 100 năm. Abe Lincoln là hiện thân của tất cả những gì chúng ta yêu quý. Phẩm chất của những con người này, đặc biệt là tính trung thực, công bằng, thực tế vẫn là những phẩm chất hàng đầu khi lựa chọn nhà lãnh đạo ngày nay.

## TÌM KIẾM THẦN THOẠI CỦA BẠN

Vậy câu chuyện của bạn là gì? Điều gì tạo nên những nền tảng và sự tăng trưởng đặc biệt của công ty? Những câu chuyện nào nói lên bạn là ai và đạt được kết quả đó bằng cách nào?

Để minh họa điểm này cho những nhóm người tôi nói chuyện, tôi thường sử dụng chính gia đình tôi như một phép loại suy. Tôi có một cậu con trai mười ba tuổi. Qua cậu bé này, bạn sẽ có được một bản tóm tắt khá hoàn chỉnh về hoàn cảnh vợ chồng tôi gặp nhau, điều gì đã xảy ra trong lần hẹn hò đầu tiên, năm đầu tiên, và những thử thách dẫn đến sự ra đời của cậu bé. Cậu kể lại những điều này bằng một câu chuyện cổ tích ngắn rất ngọt ngào và vui vẻ trong 3-4 phút. Giống cha mình, cậu bé thích kể chuyện và cũng có chút năng khiếu

trong lĩnh vực này.

Tuy vậy, điều cuốn hút tôi trong câu chuyện là nó có chút gì giống với việc đã xảy ra. Và điều đó có thể chấp nhận được. Đối với cậu bé, đó là một sự đồng nhất và còn là câu chuyện với một thông điệp. Lúc đó, cậu bé còn chưa được sinh ra, nhưng vẫn cảm thấy mình là một phần của gia đình.

Tất cả các công ty phát triển đều có câu chuyện về lịch sử hình thành. Tôi không chắc chắn về lý do, nhưng họ thì biết – tất cả họ đều biết. Không có gì nghiêm trọng nếu bạn vứt bỏ các câu chuyện về đối tác đầu tiên đã bỏ trốn cùng nguồn vốn ban đầu, hoặc bạn khởi nghiệp trong ngành bảo hiểm nhưng cuối cùng lại kinh doanh vòng bi. Những câu chuyện này không buộc phải là một phần của truyền thuyết hay thần thoại về công việc kinh doanh của bạn. Nếu câu chuyện lịch sử công ty bạn không tốt đẹp, bạn nên thay đổi nó. Nó sẽ mang lại cho bạn một nền tảng tương tự như những câu chuyện thần thoại về đất nước chúng ta. Rất khó để nói chính xác điều gì. Nhưng tôi chắc rằng mỗi công ty phát triển thành công đều có một câu chuyện thần thoại mỹ miều về lịch sử hình thành và phát triển của nó.

Có một số ít người theo chủ nghĩa hoài nghi coi điều này như sự thần thánh hóa trong thời đại mới nhằm quảng bá các sản phẩm và dịch vụ. Một câu chuyện hay không thể nâng cao vị thế công ty hoặc nhãn hiệu. Đã có bao nhiêu câu chuyện bạn nhớ được sau khi nghe kể?

• Ray Kroc, 52 tuổi, đã đầu tư toàn bộ khoản tiền tiết kiệm của ông để trở thành nhà phân phối máy lắc sữa. Một ngày kia, ông đến thăm một cửa hàng sản xuất bánh hamburger – Mc Donald's – đang sử dụng tám chiếc máy cùng một lúc. Ông thích cách họ tiêu chuẩn hóa quy trình làm bánh và nói: "Bạn có thể làm công việc này tại bất kỳ đâu! Ông trở thành đối tác của Mc Donald's và mở cửa hàng McDonald's thứ hai vào năm 1955. Từ đó, một công ty toàn cầu được hình thành và phần còn lại của câu chuyện thì bạn đã biết;

• Bill Gates đã bỏ học đại học cùng với Paul Allen khởi nghiệp Microsoft. Cả hai đều không hề có kinh nghiệm kinh doanh hay quản lý. Công ty đã chuyển đến Seattle khi có mười hai nhân viên và đã thuê Steve Ballmer, cũng là một sinh viên bỏ học. Chẳng bao lâu, công ty đã sản sinh ra hơn 250 triệu phú, và Gates trở thành người đàn ông giàu có nhất thế giới;

• Năm 1971, Rollin King và Herb Kelleher gặp nhau trong một quán bar và cùng vạch ra ý tưởng về một hãng hàng không đặc biệt.

Kelleher dùng mười nghìn đô-la tiền riêng đầu tư cho dự án này. Mục đích của họ là chuyến bay phải khởi hành đúng giờ, đến nơi đúng giờ, giá vé thấp hơn các hãng khác, và đảm bảo rằng sự thoải mái cho hành khách trong suốt hành trình bay. Do các đối thủ cạnh tranh đều cố gắng cản bước họ nên công ty đã phải mất nhiều năm liền để "cất cánh". Để có tiền, hai người phải lựa chọn hoặc là bán một trong bốn chiếc máy bay, hoặc sa thải 70 nhân viên, và Kelleher đã bán máy bay. Để giải quyết bất hòa về một slogan quảng cáo, Kelleher đã phải "vật lộn" với đối thủ cạnh tranh. Ông nổi tiếng qua phong cách xuất hiện khi diễn thuyết trước nhiều công ty với trang phục như Elvis hay Easter Bunny. Kể từ năm 1973, hàng năm công ty luôn có lợi nhuận và khi tất cả các hãng máy bay khác đều gặp khó khăn sau vụ tấn công 11/9/2001, Southwest không hề sa thải một nhân viên nào.

Những câu chuyện trên đều là những ví dụ điển hình, nhưng tất cả họ đều bắt đầu từ một công ty nhỏ có tốc độ tăng trưởng nhanh. Tôi kể chuyện về họ vì những câu chuyện này toát lên sức mạnh của việc tạo ra một câu chuyện thần thoại hay. Bạn có thể là Ray Kroc, trong phân đoạn thị trường của mình, truyền bá những huyền thoại về bạn và chúng sẽ truyền miệng từ nhân viên này tới nhân viên khác, từ khách hàng này tới khách hàng khác.

Hãy xây dựng câu chuyện thần thoại của bạn. Thêm vào điều hay, bỏ đi điều không hay, và tạo ra những câu chuyện cổ tích hấp dẫn khiến cho mọi người phải chú ý. Hãy kể về những thời điểm quyết định, bạn đã chiến thắng nghịch cảnh ra sao, và quá trình chiến đấu chống lại những bất ổn kéo dài thế nào. Hãy kể cho chúng tôi điều gì đã tạo nên công ty bạn hiện nay. Trước khi làm điều đó, bạn xây dựng một câu chuyện thành công cho riêng mình tại Mỹ.

Các câu chuyện huyền thoại này giúp cho chúng ta hiểu nhiều điều hơn là các khẩu hiệu, bản báo cáo nhiệm vụ và những lời lẽ ba hoa. Chúng mang lại định hướng và ý thức tự hào của nhân viên hay đối tác về tổ chức của bạn. Chúng đem đến cho phóng viên một câu chuyện để viết bài. Chúng định hướng chiến lược marketing và kế hoạch của bạn. Chúng nhắc nhở bạn cả về nền tảng lịch sử và tương lai.

Khi bạn gọt giũa huyền thoại này thành các câu chuyện hấp dẫn, thì bạn muốn liên tục kể lại và có thể nói mãi về chúng. Hãy kể những câu chuyện này cho mỗi nhân viên mới. Hãy biến chúng thành một phần trong mỗi chương trình đào tạo, cuộc phỏng vấn. Nếu ai có quan hệ với công ty cũng thuộc lòng những câu chuyện này thì nghĩa là bạn đã có một thông điệp đầy sức mạnh. Bạn cũng sẽ giành được

lợi thế quan trọng để vượt qua đối thủ cạnh tranh. Bạn cũng luôn cẩn trọng trước một câu chuyện phi thực tế. Tôi biết một câu chuyện thần thoại về sự "gắn bó với khách hàng" chán ngắt của một công ty được truyền từ nhân viên cũ sang nhân viên mới. Trong số các câu chuyện tầm phào, câu chuyện về chi phí ngầm và sổ chấm công được thổi phồng lên. Câu chuyện thần thoại này tạo nên thái độ tiêu cực của nhân viên đối với khách hàng. Không cần phải nói, công ty này đã không còn hợp tác với chúng tôi từ lâu.

Một người bạn của tôi đã đi vòng quanh thế giới và đánh giá chất lượng hàng trăm khách sạn ở những quốc gia khác nhau anh đã đi qua. Thật đáng ngạc nhiên, công ty anh ta cho rằng có khách sạn chất lượng hàng đầu không phải là Four Seasons hay Ritz – Carlton mà là Oberoi Group ở Ấn Độ. Đó là khách sạn nổi tiếng vì sự sang trọng và dịch vụ chuyên nghiệp trong tất cả chuỗi khách sạn trải dài từ Mumbai tới Melbourne. Điều mà anh ta thấy cuốn hút nhất là nếu bạn muốn bất kỳ một nhân viên nào trong công ty kể cho bạn nghe về người sáng lập, ông M.S. Oberoi, họ sẽ lập tức kể cho bạn nghe một câu chuyện thú vị thể hiện tính cách của ông ấy. Điều thú vị là, tiểu sử của ông ấy khá giống với câu chuyện thành công của người Mỹ: Ông bắt đầu sự nghiệp trong sự nghèo túng, là một người bồi bàn, đã mua lại một khách sạn bằng số tiền cầm cố nữ trang của vợ, khách sạn có nguy cơ bị phá sản nhiều lần, nhưng cuối cùng đã cực kỳ thành công. Phần giữa câu chuyện có rất nhiều đoạn kể về việc ông đã vượt qua thách thức và quá trình đổi mới đã giúp ông vượt qua đối thủ cạnh tranh trong đó có cả các chuỗi khách sạn quốc tế với nguồn tài chính hùng hậu.

Người hầu gái và người làm vườn cũng phải biết những câu chuyện này, không phải là chuyện sùng bái cá nhân, mà bởi vì chúng cho biết xuất xứ và vị thế của công ty.

Tuy vậy, bên cạnh các câu chuyện kiểu này, mỗi khách sạn cũng đều có một câu chuyện mà nhân viên giao dịch khách hàng thuộc lòng và say sưa kể với khách hàng mỗi khi có cơ hội. Nếu tài sản đó là một tòa nhà 250 tuổi thì họ cũng biết tường tận các sự kiện chính và bước ngoặt trong quá khứ xung quanh những bức tường này (đã được thêm thắt để thu hút sự quan tâm). Nếu khu nghỉ mát được xây dựng cách đây năm năm, thì họ sẽ kể cho bạn nghe về nguồn cảm hứng kiểu kiến trúc này, các bức tượng phía trước tượng trưng cho điều gì, và những đồ trang trí ở hành lang do đâu mà có. Tất cả mọi thứ đều có một câu chuyện, và tất cả mọi người làm việc ở đó đều biết. Đó là phần quan trọng trong quá trình đào tạo nhân viên, và không ai được nói chuyện với khách hàng khi chưa thuộc lòng nó.

Tôi rất thích chuỗi khách sạn sang trọng Ritz – Carlton. Tôi sẽ đưa ra một ví dụ thành công rất hay của họ trong Chương 6. Nhưng tôi chưa biết lịch sử thành lập của Ritz – Carlton. Thành công của họ không có gì phải bàn cãi. Tôi vẫn nghĩ như vậy theo quan điểm của một chủ doanh nghiệp nhỏ. Đối với tôi, câu chuyện lịch sử hình thành chỉ là một ví dụ làm cho ý thức mục đích thấm nhuần trong một tổ chức.

BẠN ĐẠI DIỆN CHO CÁI GÌ?

Bạn cần nói cụ thể về thứ mà bạn đại diện. Đừng khiến nhân viên và người khác thấy nhàm chán bằng những câu chuyện nhảm nhí lặp đi lặp lại. Không ai nồng nhiệt với những lời lẽ như: "tạo giá trị cho cổ đông của chúng ta", "khai thác triệt để năng lực cốt lõi của chúng ta", hoặc các cụm từ chung chung khác trong báo cáo thường niên.

Hãy tạo ra lý do để nhân viên, khách hàng, và đối tác của bạn quan tâm. Hãy cho họ biết tại sao bạn lại khác biệt và việc bạn làm là quan trọng.

HAI CON ĐƯỜNG SONG SONG

Hãy cùng xem xét hai công ty huyền thoại với lịch sử ra đời rất khác nhau nhưng lại có rất nhiều điểm chung: Hewlett – Packard và Ben & Jerry's. Cả hai đều từng là công ty nhỏ chắp vá do hai con người có niềm tin mãnh liệt sáng lập ra. Các câu chuyện huyền thoại là phần quan trọng tạo thành thương hiệu – người sáng lập được tôn sùng như thánh. Cuối cùng, sau một cuộc chiến đấu ác liệt để xác định xem họ là ai và tương lai sẽ đi về đâu, bản sắc của hai công ty đã bị xóa nhòa trong những tổ chức lớn hơn.

Hewlett – Packard – Cải tiến trong mọi lĩnh vực

Năm 1938, sau bốn năm tốt nghiệp, những sinh viên trường Stanford, Bill Hewlett và Dave Packard cùng nhau thành lập một công ty điện tử. Với 538 đô-la vốn lưu động, họ khởi nghiệp trong gara đằng sau một ngôi nhà ở Palo Alto, California. Họ đã tung đồng xu để xem tên ai sẽ được đưa lên trước trong tên chính thức của công ty. Khi công ty phát triển, những người sáng lập nó trở nên nổi tiếng nhờ cách thức "quản lý bằng cách đi dạo" và "quản lý bằng mục tiêu", đây đều là cách quản lý mới tại thời điểm đó.

Khi xây dựng trụ sở chính, họ xây dựng một tòa nhà có thể chuyển thành cửa hàng bán đồ tạp phẩm nếu công việc kinh doanh không phát triển. Họ liên tục mở rộng dòng sản phẩm và doanh thu đạt hai triệu đô-la, năm triệu đô-la, rồi 28 triệu đô-la với gần 1.800 nhân

viên khi công ty cổ phần hóa năm 1957. Các nhân viên làm việc từ sáu tháng trở lên đều được nhận phần thưởng bằng cổ phần. Sau đó, công ty rời trụ sở tới một đỉnh đồi rộng 50 héc-ta cùng với tầng hầm hình móng ngựa, sân bóng chuyền Hewlett-Packard (H-P), và một quán ăn tự phục vụ.

Cuối những năm 1960, H-P đã quảng cáo chiếc máy tính cá nhân đầu tiên và đưa khái niệm kế hoạch làm việc linh hoạt vào cách thức của họ. Doanh thu của công ty vượt mức doanh thu hai tỷ đô-la trong những năm 1970, 11 tỷ đô-la trong những năm 1980 và 47 tỷ đô-la trong những năm 1990. Năm 2001, công ty xếp vị trí thứ 13 trong bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp của Fortune. Mặc dù họ thành công nhanh chóng, nhưng mọi người đều hiểu rằng H—P đại diện cho cái gì. Mọi người vẫn nhận ra ý thức mục đích của hai người thợ sáng tạo trong gara này.

Trong năm 2001, người đồng sáng lập công ty, ông Bill Hewlett qua đời, cùng lúc đó, tốc độ tăng trưởng giảm sút nghiêm trọng, các nhà quản lý của H-P và Compaq đã thông báo dự định sáp nhập của họ. Một cuộc chiến khốc liệt giành quyền lãnh đạo đã diễn ra giữa ban quản lý H-P do Giám đốc điều hành Carly Fiorina lãnh đạo và bên kia là một nhóm các nhà đầu tư là thân nhân của những người sáng lập. Cuối cùng, sau cuộc chiến vận động ủng hộ kéo dài, ban quản lý H-P đã giành phần thắng. Dù là vụ sáp nhập gây ra sự suy thoái hay sự suy thoái dẫn đến sự sáp nhập, nhưng những ngày tháng huy hoàng của H-P đã ở lại phía sau. Phần lớn ngân quỹ dành cho nghiên cứu và phát triển (R&D) đều đổ vào các dự án có hiệu quả ngay lập tức, chứ không phải những dự án sẽ mở ra thị trường mới trong vòng năm năm tới. Với tình trạng người sáng lập và gia đình họ từ lâu không còn ảnh hưởng tới công ty, một công ty mới dựa trên nguyên lý của sự cải tiến và sáng tạo thấy ý thức mục đích đã thay đổi. Mặc dù chưa thể kết luận được nhưng sự thay đổi ý thức mục đích này sẽ không thể cải thiện tình hình của H-P.

Ben & Jerry — Hai gã lập dị đã chứng minh rằng những công ty nhạy bén có thể về đích trước

Năm 1977, Ben Cohen và Jerry Greenfield — hai người bạn thân từng được coi là những kẻ lập dị trong trường phổ thông — đã cùng góp mười hai nghìn đô-la mở một cửa hàng bán kem. Ban đầu, họ chọn kinh doanh bánh mì vòng nhưng loại máy này quá đắt. Họ học làm kem ở một khóa học từ xa trị giá năm đô-la tại Bang Pennsylvania: Họ được điểm A vì bài kiểm tra được mở sách. Họ đã lựa chọn Burlington, Vermont là địa điểm lý tưởng thứ hai để mở cửa hàng kem sau khi phát hiện ra địa điểm đầu tiên là Saratoga Springs, còn

New York đã có một cửa hàng bán kem rồi.

Năm 1978, họ chuyển tới một nhà ga đã được sửa chữa lại và làm lễ kỷ niệm một năm thành lập với "ngày ăn kem miễn phí", một truyền thống tiếp tục được duy trì đến nay trên cả nước. Công ty đã tăng trưởng trên 100%/năm, và trong năm 1985, những người sáng lập đã trích 7,5% lợi nhuận trước thuế thường niên của công ty để thành lập Quỹ bảo trợ Ben & Jerry, đóng góp cho các dự án phục vụ cộng đồng. Mọi người đều ưa chuộng mùi vị hoang dã của kem Ben & Jerry. Sau cuộc khủng hoảng thị trường chứng khoán năm 1987, những xe tải chở kem của Ben & Jerry tới phố Wall để phục vụ miễn phí món kem "That's Life" và "Economic Crunch".

Ben & Jerry bắt đầu được coi là một tiêu chuẩn trong tư cách đạo đức doanh nghiệp. Bên cạnh phần lợi nhuận ủng hộ tổ chức từ thiện, công ty còn hệ thống hóa tiền lương giữa CEO và người công nhân được trả lương thấp nhất, và thường xuyên tài trợ nhiều hoạt động xã hội. Công ty đã giới thiệu loại kem Rainforest Crunch (Mưa rừng Crunch) để khuyến khích phát triển và hoạt động bảo tồn các khu rừng nhiệt đới. Một trong những nhà máy sản xuất hạnh nhân của họ chỉ thuê những công nhân khuyết tật. Nếu nông dân sản xuất bơ sữa bị thiệt hại nặng nề do giá cả biến động, công ty hỗ trợ tổng cộng nửa triệu đô-la cho các gia đình nông dân cung cấp sữa cho Ben & Jerry. Năm 1988, Tổng thống Reagan đã tặng danh hiệu doanh nhân của năm, danh hiệu dành cho những chủ doanh nghiệp nhỏ kiểu mẫu, cho Ben và Jerry trong một lễ kỷ niệm tại Nhà Trắng. Jerry đã mặc bộ com-lê duy nhất của mình trong buổi lễ.

Năm 1993, doanh thu của công ty đạt mức 140 triệu đô-la, và công ty đã tổ chức một cuộc thi viết bài luận để tìm kiếm một CEO bên ngoài. Người đạt giải nhất được tuyển dụng còn người đạt giải nhì sẽ được ăn kem miễn phí suốt đời.

Cuối những năm 1990, doanh thu đạt mức đỉnh điểm 200 triệu đô-la. Cuộc thăm dò dư luận do Harris Interactive tổ chức cho thấy Ben & Jerry xếp thứ năm trong số những công ty có uy tín nhất tại Mỹ và giữ vị trí số một trong bản xếp hạng những "công ty có trách nhiệm xã hội cao nhất".

Khi doanh thu của Ben & Jerry đạt mức 237 triệu đô-la vào năm 1999, Unilever đưa ra đề nghị mua lại công ty. Mặc dù Ben Cohen phản đối cuộc mua bán nhưng Jerry và hội đồng quản trị công ty đồng ý, và thương vụ đã được hoàn tất. Rất nhiều người hâm mộ công ty bị sốc, nhưng trong nhiệm kỳ cuối cùng, một ban giám đốc mới cam kết sẽ tiếp tục mọi hoạt động xã hội, tiếp tục tìm kiếm sáng

kiến về bao bì thân thiện với môi trường. Tuy nhiên, như nhiều người dự đoán, một số hoạt động xã hội đã âm thầm biến mất trong nhiều năm sau đó, bao gồm cả 7,5% phần lợi nhuận cho từ thiện. Với tình trạng những người sáng lập không còn nắm giữ vai trò quản lý và công ty giờ đây chỉ là một bộ phận trong tổ chức lớn nhất thế giới, thời gian sẽ trả lời cho câu hỏi: bao nhiêu phần trăm ý thức mục đích ban đầu còn tồn tại. Một lần nữa, một công ty đã phát triển nhờ ý thức về mục đích bị mất phương hướng.

Ben & Jerry và H-P là hai công ty khác nhau như ngày và đêm. Tuy vậy, cả hai đều có nhiều điểm tương đồng: một huyền thoại hay những người sáng lập năng động, tạo dựng uy tín tốt, khách hàng trung thành. Những điểm tương đồng này xuất phát từ đặc điểm quan trọng nhất mà cả hai đều có: Ý thức về mục đích tồn tại đã được thiết lập ngay trong giai đoạn sơ khai của một công ty hầu như không có gì ngoài ước mơ và khao khát.

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào quan tâm tới việc tiến thêm một bước nữa, mục đích là điểm bắt đầu. Thực tế, mục đích cũng là khởi đầu trong bất kỳ nỗ lực nào của con người. Nhớ lại bất kỳ thành quả nổi bật nào, trong lịch sử hay trong đời sống cá nhân của bạn, thì ý thức mục đích luôn là bước đầu tiên. John Kennedy từng nói: "Chúng ta sẽ đưa con người lên mặt trăng trước khi kết thúc thập kỷ này", và bất ngờ NASA đã thực hiện được mục tiêu đó. Mẹ tôi và những người bạn của bà quyết định khôi phục một nhà thờ lâu đời tại bãi biển Fernandina, Florida, và trong vòng hai năm, họ đã quyên góp được một khoản tiền hỗ trợ của bang trị giá hơn nửa triệu đô-la. Khi bạn nhìn vào công việc kinh doanh ngày hôm nay hoặc kế hoạch ngày mai, hãy nhớ rằng thiết lập và mài giũa ý thức mục đích là nấc thang quan trọng đầu tiên để đạt được sự tăng trưởng.

GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Hãy hỏi những chủ doanh nghiệp thành công bạn khâm phục trong ngành, xã hội, gia đình bạn, v.v… mục tiêu đầu tiên của họ khi bắt đầu thành lập công ty là gì. Hãy tìm hiểu xem liệu họ còn theo đuổi mục tiêu đó hay không;

2. Liệt kê mười điểm mạnh quan trọng nhất của bạn. Hãy tự hỏi xem liệu những điểm mạnh này đã được phản chiếu trong tổ chức của bạn chưa. Nếu chưa thì tại sao?

3. Xác định ý thức mục đích của tổ chức bạn bao gồm: các khách hàng bạn muốn phục vụ, cách thức phục vụ họ và mục tiêu cao nhất của tổ chức. Hãy đảm bảo tính rõ ràng, độc đáo và đáng tin cậy của ý

thức mục đích;

4. Chia sẻ suy nghĩ của bạn về ý thức mục đích với những người gần gũi với công việc kinh doanh của bạn. Hỏi họ xem liệu chúng đã rõ ràng, độc đáo và đáng tin cậy hay chưa;

5. Ghi âm lại và lắng nghe bản thân bạn nói về lịch sử hình thành công ty. Hãy chắc chắn rằng đó là một bài nói chuyện thú vị, thực tiễn và chuyển tải một bài học sâu sắc.

# 4. Nguyên tắc thứ hai: Hiểu biết thấu đáo về thương trường

Bạn biết rằng thế giới đang đảo lộn khi những nghệ sĩ hát nhạc rap hay nhất là một gã da trắng, người chơi gôn xuất sắc nhất là một gã da đen, người cao nhất trong giải bóng rổ nhà nghề của Mỹ là người Trung Quốc, đội tuyển Thụy Sĩ giành chức vô địch giải bóng đá các quốc gia Nam Mỹ, và người Pháp thì kết tội người Mỹ vì tính kiêu căng, ngạo mạn...

CHRIS ROCK

Từ có thể dự đoán đã không còn được sử dụng nữa nhiều nữa, đặc biệt là trong công việc kinh doanh. Đối thủ cạnh tranh, đối tác, và khách hàng không còn hành động theo một hướng cố định nữa. Bạn không còn có khả năng biết trước chắc chắn nơi nào có nguy cơ cạnh tranh và nguy cơ đó là gì. Kế hoạch mười năm trở thành vô ích, và thậm chí kế hoạch năm năm cũng chỉ như là một phiên bản của tiểu thuyết khoa học giả tưởng.

Để phát triển doanh nghiệp, bạn cần hiểu biết toàn diện về thị trường. Bạn cần một cái nhìn tổng thể về sự thay đổi của thương trường. Điều này thật khó khi mọi thứ vẫn như vậy. Nhưng với bối cảnh thay đổi hàng tháng hoặc hàng tuần, thì bạn thật sự cần phải kiên trì.

Các công ty lớn dù rất giỏi trong việc xác định mối nguy hiểm bên ngoài vẫn luôn kinh ngạc trước sự thay đổi. Apple, từng chỉ là nhà sản xuất máy tính, đang nhanh chóng "dọn đất" cho những nhà bán lẻ băng đĩa nhạc khi triển khai cổng âm nhạc trực tuyến iTunes. Samsung và LG mới có tiếng tăm trên thị trường chừng hai năm đã giành thị phần rất lớn trong lĩnh vực điện thoại không dây từ Nokia. Trong khi đó, doanh nghiệp tư nhân Atkins Nutritionals đã bán sản phẩm thực phẩm thu gần 200 triệu đô-la doanh số bán hàng trong năm 2003. Nhiều năm liền, Ford phớt lờ những động cơ ô tô sử dụng kết hợp điện và xăng nhưng giờ đây họ buộc phải mua giấy phép công nghệ của Toyota để sản xuất một dòng sản phẩm mới.

Nếu những điều trên đang xảy ra với các đại gia, vậy thì cơ hội của bạn là bao nhiêu?

Thứ nhất, điều đó không xảy ra với tất cả các công ty lớn. Tập đoàn

lớn nhất thế giới General Electric cũng nhanh nhạy không kém nhiều doanh nghiệp nhỏ. Microsoft không phát triển nhanh như trước đây, nhưng vẫn giành được thị trường mới và là đại gia luôn có mặt trong những lĩnh vực sinh lợi nhanh. Dell đã chiến thắng sau một thời gian dài cạnh tranh đầy ấn tượng. Nhiều công ty luôn đi trước đối thủ một bước. Họ mở rộng kinh doanh sang thị trường mới giống như khi mới bắt đầu "cất cánh". Điều đó có vẻ như phép thần thông hay sự may mắn, nhưng không phải như vậy. Các công ty này có khả năng thấu hiểu thị trường ở cấp độ cao hơn.

## CÔNG TY NHỎ CŨNG

## CÓ THỂ THAM GIA VÀO CUỘC CHƠI

Bạn không cần phải là đại gia đầu tư hàng triệu đô-la để nghiên cứu thị trường. Điều bạn cần là khả năng phi thường để nhận ra mong muốn của khách hàng và làm cách nào để đáp ứng được nhu cầu đó. Trong số 500 doanh nghiệp được Inc. bình chọn năm 2003, 84% đều khởi nghiệp mà không hề thu được lợi ích từ việc nghiên cứu thị trường. Điều họ làm là tìm cách phát triển nhanh thông qua việc nắm bắt thị trường.

Khả năng thấu hiểu thương trường cao không phải là năng lực siêu nhiên thần bí. Nó trước tiên là khả năng nhận thức được, sau đó thích ứng với những biến đổi quan trọng trên thương trường của một tổ chức.

Điều tạo nên một chuyên gia không phải là lượng kiến thức nhiều hơn hay thậm chí là khả năng giảng giải kiến thức đó. Đó là khả năng nhìn thấy những xu hướng mà người khác không thấy được. Nói cách khác, chuyên gia có khả năng phân biệt giữa sự trùng hợp ngẫu nhiên và xu hướng, giữa một "mốt" nhất thời và một hiện tượng thật sự, giữa cơ hội thật sự và nguy cơ lãng phí nguồn lực.

## CÂN BẰNG BÊN NGOÀI VÀ BÊN TRONG

Doanh nghiệp nhỏ có lợi thế hơn hẳn các doanh nghiệp lớn khi đề cập đến sự tập trung trong nội bộ. Bạn không cần phải xây dựng lô cốt để hạn chế các dòng ý tưởng và cản trở sự hợp tác. Bạn có thể nắm bắt được tình hình lượng tiền mặt chi tiêu hàng tháng và chi phí marketing. Nếu bạn phát triển nhân viên đúng hướng, bạn sẽ hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của họ. Bạn hiểu sản phẩm và dịch vụ như bạn hiểu chính gia đình mình. Là lãnh đạo của một tổ chức, bạn sẽ điều hành hoạt động hàng ngày của công ty tốt hơn so với giám đốc một liên hiệp doanh nghiệp.

Cân bằng bên ngoài và bên trong vừa là yếu tố tích cực, vừa là yếu tố tiêu cực. Bạn phải thường xuyên dừng lại để nhìn vào bức tranh tổng thể. Hãy tự hỏi bản thân:

• Công ty của bạn thật sự đang hoạt động như thế nào trên thương trường?

• Bạn là ai khi so sánh với các đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm năng?

• Những cải tiến nào của các hãng khác mà bạn không thực hiện?

• Bạn phải làm gì để giành lợi thế trước họ?

• Những thị trường, dòng sản phẩm, hoặc dịch vụ khác mà bạn nên hướng đến nhằm tăng trưởng doanh nghiệp?

• Điều gì đang xảy ra trong thế giới vĩ mô bên ngoài phạm vi ngành của bạn?

• Khách hàng nói gì về bạn? Về đối thủ cạnh tranh của bạn?

• Những hành động nào của khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai giúp bạn định hướng tốt hơn bất chấp những gì họ nói?

BẠN LÀ THỢ THỦ CÔNG HAY DOANH NHÂN?

Bất luận bạn đang điều hành loại hình doanh nghiệp nào, bạn đều nên tự hỏi mình: Tôi chế tạo công cụ hay nhà quản lý chế tạo công cụ? Nói cách khác, hãy xác định bạn là thợ thủ công hay là một doanh nhân? Câu trả lời rất quan trọng và cực kỳ khó, nếu như không muốn nói là không thể trả lời được. Để phát triển doanh nghiệp, bạn không thể là hai người cùng một lúc.

Nếu công ty của bạn chỉ có một thành viên, bạn không có sự lựa chọn nào khác là phải đóng cả hai vai trò. Tuy vậy, để phát triển doanh nghiệp, bạn cần phải quyết định vai trò của mình. Sau đó, bạn thuê người khác đảm nhiệm vai trò còn lại. Nếu bạn là kỹ sư, nhà sáng chế hay kiến trúc sư trưởng của công ty thì người còn lại cần nhận biết các dấu hiệu và tìm kiếm cơ hội. Bạn nên tập trung vào những nhiệm vụ cấp thiết.

Tuy nhiên, nếu bạn là người quyết định sự tăng trưởng, bạn không nên lún sâu vào công việc hàng ngày. Bạn nên dành phần lớn thời gian để tìm kiếm khách hàng mới, tăng cường cơ hội làm ăn với khách hàng hiện tại, xây dựng thị trường mới, phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ để tăng doanh thu.

## TẦM NHÌN VĨ MÔ

Lắng nghe khách hàng rất quan trọng, nhưng chưa giúp bạn có được bức tranh toàn cảnh về thị trường. Vì vậy, bạn cần có một tầm nhìn vĩ mô. Bạn cần biết điều gì đang xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của bạn và các lĩnh vực kinh doanh có liên quan đến các công ty tiềm năng có khả năng giành giật thị phần của doanh nghiệp bạn. Bạn cũng cần có thời gian để đánh giá xem doanh nghiệp của bạn có đi đúng hướng hay không.

Nói chung, các doanh nghiệp nhỏ thường thiếu tầm nhìn vĩ mô. Chúng ta quá thiển cận khi chỉ tập trung vào các hoạt động trong nội bộ công ty mà không dành thời gian xem xét những biến đổi quan trọng trên thương trường.

Một số thị trường đang hấp hối. Chúng không thể phục hồi, hay ít nhất là không thể trở lại tình trạng ban đầu. Nếu bạn đang hoạt động trong những thị trường ấy, bạn chỉ có hai con đường. Bạn chống chọi đến cùng hoặc sử dụng tài sản, kỹ năng và nhân lực mà bạn đang có để tìm kiếm cơ hội mới. Người nào không thấy được nguy cơ diệt vong của chính mình là người mù quáng và rất dễ đánh mất mọi thứ.

Ban lãnh đạo hãng Tower Records đã rất kinh ngạc khi công ty bắt đầu có chiều hướng phá sản. Sức hấp dẫn của công ty là các cửa hàng với nhiều sự lựa chọn về âm nhạc hơn bất kỳ cửa hàng nào khác. Nhưng nếu tôi có thể mua CD của công ty đó từ máy tính của tôi, được nghe thử trước khi mua, Tower có còn lý do tồn tại không? Tôi sẽ không lựa chọn Tower Records bởi mọi thứ đều có thể bị lỗi thời do một người nào đó bán chính sản phẩm mà chúng ta đang bán với giá rẻ hơn, giao hàng nhanh hơn, chất lượng tốt hơn, hoặc cả ba ưu điểm trên cộng lại.

### Công ty kinh doanh đồng phục?

Vào những năm 1980, tôi là Chủ tịch một công ty sản xuất tạp dề. Những chiếc tạp dề của chúng tôi không giống loại mọi người vẫn mua ở các cửa hàng bán lẻ để dùng trong bếp, mà là loại các nhân viên đeo trong quán bar, nhà hàng, khách sạn, cửa hàng rau quả, v.v... Vai trò của chiếc tạp dề là: bảo vệ quần áo của nhân viên và là công cụ để nhận dạng công việc kinh doanh đó. Chiếc tạp dề giống như một bộ đồng phục và mang lại hiệu quả cao với chi phí tương đối thấp.

Trong nền kinh tế sản xuất, từ đồng phục có nội hàm rộng hơn so với

quan niệm ngày nay — áo, quần, mũ để mặc trong môi trường công nghiệp đầy bụi bẩn. Những bộ đồng phục sạch sẽ và vừa vặn này luôn được một công ty dịch vụ giặt là công nghiệp cung cấp theo hợp đồng ký với chủ doanh nghiệp. Hệ thống này tồn tại bởi vì nhân viên đều thuộc một giới, thời gian làm việc tương đối dài, và tập trung vào một khu vực để phân phối sản phẩm hiệu quả hơn.

Khi chuyển sang nền kinh tế dịch vụ, mọi thứ đều thay đổi. Phụ nữ bắt đầu gia nhập lực lượng lao động với số lượng đông đảo, và thời gian làm việc được rút ngắn. Nhiều công việc lắp ráp được chuyển ra nước ngoài, và giữa những năm 1980, phần lớn công việc còn lại thuộc ngành dịch vụ, khu vực có mức tăng nhân công nhanh nhất. Mẫu đồng phục hiện tại — nó là gì, người ta mua nó ở đâu, ai trả tiền, ai mặc, và thậm chí tại sao họ mặc — đã thay đổi hoàn toàn.

Chiếc tạp dề bình thường trở thành giải pháp đồng phục hoàn hảo cho nền kinh tế dịch vụ mới phát triển, nơi các ông chủ đang tìm kiếm những bộ đồng phục chi phí thấp, phù hợp với cả hai giới để bảo vệ và nhận dạng nguồn nhân lực đa dạng, ngắn hạn và phi tập trung của họ. Đó là một chuyển đổi nền tảng mà bất kỳ ai có mối quan tâm thường trực dành cho những chiếc tạp dề hay đồng phục nên nhìn thấy sớm hơn. Tuy vậy, có rất ít người đã làm được điều đó.

Hai công ty tạp dề dẫn đầu đã cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp nhỏ, mặc dù quy mô lớn hơn công ty chúng tôi nhiều lần khi tôi đang là quản lý. Tôi biết hai vị chủ tịch này xuất thân từ lĩnh vực chức năng, và đôi khi nảy sinh những vấn đề như: “Bạn có thể giúp chúng tôi tiêu thụ số vải cung cấp thừa không?”.

NHẬN THỨC MUỘN MÀNG LÀ 20/20

Thực tế là hai công ty tạp dề dẫn đầu này không có tầm nhìn vĩ mô về những thay đổi và cơ hội mới trên thị trường chung. Một người sẽ mô tả công ty của cô ấy “chuyên sản xuất những chiếc tạp dề pha trà cho các cô hầu gái và bồi bàn, những người bán hàng ở cửa hàng bán lẻ chuyên dụng và cửa hàng bách hóa”. Người kia sẽ mô tả công ty của anh ta chuyên “sản xuất sản phẩm may (bao gồm cả tạp dề) bằng vải dệt kim và bán cho thợ in lưới”. Nhưng không ai nói, “chúng tôi cung cấp sản phẩm thay thế những bộ đồng phục truyền thống với chi phí thấp cho nền kinh tế dịch vụ đang ngày càng phát triển”.

Nhờ khả năng nhìn nhận và phản ứng kịp thời trước các thay đổi vĩ mô trên thị trường chung, doanh thu của công ty tạp dề nhỏ của chúng tôi đã tăng hơn 2000% trong gần bảy năm. Tốc độ tăng trưởng

đó cho thấy các đối thủ cạnh tranh chính đã đánh mất cơ hội lớn, một công ty chịu thất bại, và công ty khác từ từ phá sản.

BÀI HỌC RÚT RA

Tại sao điều này lại xảy ra? Không phải bởi chúng tôi quá nhạy bén, mà do họ quá chậm nhận biết và thích ứng với các thay đổi quan trọng trên thương trường. Đó cũng là do tôi ít để ý đến hoạt động “chuẩn mực” hàng ngày của loại hình kinh doanh này nên tôi có nhiều thời gian để nhìn ra những vấn đề vĩ mô. Nếu tôi biết nhiều hơn về phần mềm trong công nghiệp may và các máy khâu tân tiến nhất, tôi có thể không còn thời gian để nhìn nhận tương lai của công ty và lĩnh vực kinh doanh đó. Như vậy, tầm nhìn vĩ mô là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của chúng tôi.

Bạn không thể ngăn cản sự thay đổi của thị trường. Nhưng bằng tầm nhìn vĩ mô, bạn có thể mất ít thời gian cho nhận thức và hành động, tấn công và phản công, hoặc phòng ngự và tấn công.

Ý TƯỞNG HAY ĐẾN TỪ BẤT KỲ NƠI ĐÂU

Trong Chương 3, tôi đã thảo luận về lý do tồn tại và phát triển những câu chuyện và huyền thoại nhằm khẳng định bạn là ai và từ đâu đến. Tôi được nghe hàng trăm câu chuyện khi nói chuyện với những người chủ và quản lý của các công ty đang phát triển. Thật khó tin khi họ thành công chỉ đơn giản là do họ đã nhìn thấy và chớp lấy cơ hội trước mọi người.

Hãy xem những thành công nhanh chóng dưới đây là kết quả của những ý tưởng đơn giản như thế nào:

• Giẻ lau Swiffer;

• eBay;

• Priceline or Hotwire;

• Origins;

• Starbucks;

• Mail Boxes (hiện nay là UPS store);

• Jiffy Lube;

• Mosquitoe Magnet;

• NetJet;

• Whole Foods/ Wild Oats;

• Blackboard;

• Buil a Bear;

• Maxim or Lucky magazines;

• Lending Tree;

• CarMax.

Tất cả đều là những công ty hay sản phẩm có bước đột phá, khi tung ra thị trường đã tạo ra sự thay đổi quan trọng khác với những suy nghĩ thông thường. Không phải ngẫu nhiên, chúng đều có các câu chuyện mẫu mực về sự tăng trưởng. Nếu bạn không nhận ra họ, hãy tìm kiếm trên Internet để xem họ hoạt động thế nào. Mỗi doanh nghiệp này đều khởi đầu từ một ý tưởng và phát triển thành doanh nghiệp hàng triệu đô-la bằng thứ không ai để ý chỉ trong chớp mắt. Có hàng trăm người như họ, đều làm việc dưới màn hình ra-đa, cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp hoặc lĩnh vực cơ sở hạ tầng, mà không quan tâm đến đánh giá của đám đông. Hãy đọc tiếp phần sau bạn sẽ thấy nhiều câu chuyện hấp dẫn về sức mạnh của ý tưởng.

Những cải tiến của Velcro, Post-It Notes, Nylon, và Net-flix thường có trong các bài tập nghiên cứu tình huống của trường kinh tế. Chúng phản ánh một thực tế là nhiều sản phẩm và dịch vụ tốt lại thất bại trong mục đích ban đầu hoặc chỉ là những thứ phẩm của những giây phút “thăng hoa”, và bây giờ chúng ta coi sự tồn tại của chúng là hiển nhiên.

Nhà sáng chế người Thụy Sĩ George de Mestral đã phát triển sản phẩm Velcro sau khi nghiên cứu thứ khiến cỏ có gai dính chặt vào chú chó của ông trong một lần ông đưa chó đi dạo. Post-It Notes là loại giấy ghi nhớ có thể dính lên tường. Nylon chỉ được sử dụng để may quần nịt. Thành công của chất liệu này không chỉ trong lĩnh vực đó, mà còn được sử dụng trong mọi thứ như: quần bó chẽn tấm bạt lò xo trong các tiết mục nhào lộn, dây kéo trong trò chơi nhảy cầu mạo hiểm. Net-flix thật sự khiến tôi kinh ngạc. Họ gửi đĩa DVD cho khách hàng và miễn phí gửi hàng muộn. Mỗi khi Net-flix gửi DVD tới hòm thư của tôi, tôi lại nói: “Tại sao mình không nghĩ đến điều này nhỉ?”

Trong đấu trường doanh nghiệp nhỏ, hàng nghìn công ty phát đạt nhờ tìm ra các sản phẩm mới lạ hoặc các dịch vụ hữu ích chưa từng có.

Stampp Corbin ở Columbus, Ohio, đã phát hiện ra rằng rác của công ty này là tài sản quý báu của công ty kia. Quay trở lại năm 1996, một trong những khách hàng lớn nhất của công ty Resource One mà Corbin đang lãnh đạo muốn mua của anh 200 máy tính mới với điều kiện anh phải mang đi những chiếc máy cũ của họ. Cuối cùng, anh thu được món tiền lớn nhờ cung cấp máy tính cá nhân, nhưng thậm chí anh còn thu lợi nhuận gấp ba lần như thế qua việc tân trang và bán máy cũ. Từ vụ làm ăn này, ý tưởng cho RetroBox đã hình thành.

Công ty của Corbin mua lại những chiếc máy tính cũ, xoá bỏ mọi dữ liệu, bảo mật và rủi ro pháp lý của chúng. Qua việc chuyển giao máy cho người khác, các công ty cũng tránh được những rắc rối khi phải đối mặt với Luật tái chế khá khắt khe, đặc biệt là đồ điện tử cũ. RetroBox chỉ phải trả một khoản phí ít ỏi để mua những máy móc này, sau đó hoặc là tân trang lại hoặc sử dụng các linh kiện để tái chế. Công ty phát triển nhanh chóng qua nhiều năm và doanh thu vượt mức 15 triệu đô-la. Năm 2003, công ty xếp thứ 115 trong danh sách 500 doanh nghiệp của Inc. với tỷ lệ tăng trưởng trong năm năm đạt 1358%.

Stampp Corbin không khởi đầu bằng một sáng chế đột phá. Anh chỉ tìm thấy một cơ hội lớn và quyết định đầu tư. Mười lăm năm trước đây, tốc độ tăng trưởng nhanh của doanh nghiệp nhỏ là kết quả của nhãn hiệu sản phẩm mới. Hiện nay, nhiều khi không phải là tái chế lại bánh xe mà đơn giản là đắp lại bề mặt lốp xe. Hãy đặt mình đứng trước khách hàng của Corbin năm 1996. Liệu bạn có tìm ra cách giải quyết vấn đề như anh bằng cách biến rác thành tiền không?

GIẢI PHÁP “50 TẠP CHÍ”

Stampp Corbin đã nhận thức được sự tác động của kinh tế và môi trường đến vòng đời ngày càng rút ngắn của máy tính. Là cựu sinh viên tốt nghiệp trường Kinh tế Harvard, Corbin từng lĩnh hội rất nhiều thông tin và tìm hiểu ý nghĩa của chúng.

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo thành công có thể làm rất tốt bài thực hành này mà không cần bất kỳ bằng cấp danh giá nào. Bạn đã đọc bao nhiêu tạp chí mỗi tháng? ba? mười? hay hai mươi? Nếu câu trả lời là ít hơn 50 thì tôi sẽ nói rằng bạn gặp nhiều rủi ro vì không có đủ thông tin.

Nếu bạn sở hữu hoặc điều hành một doanh nghiệp đang phát triển, bạn cần phải là một miếng bọt biển biết hấp thụ thông tin. Bạn cần phải hiểu tường tận về bối cảnh kinh doanh. Bạn cần phải biết cặn kẽ lĩnh vực kinh doanh của mình. Bạn cũng cần phải hiểu lĩnh vực kinh doanh của các nhà cung cấp, đối tác, đối tác của đối tác của bạn. Bạn cần phải biết xu hướng kinh doanh nói chung ở mức độ địa phương, khu vực, quốc gia và quốc tế. Nhưng điều mà bạn nên quan tâm nhất đó là: Phản ứng của khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

Bạn có thể nói: “Nhưng Steve, tôi không có thời gian để làm những việc đó. Tôi phải điều hành doanh nghiệp”. Vâng, đúng là như vậy, và có thể những việc trên khiến bạn mất rất nhiều thời gian. Nhưng bạn có nhiều thời gian hơn bạn tưởng. Bạn đang dành thời gian tùy tiện cho những phần việc kinh doanh đang dần lạc hậu. Bạn tập trung quá nhiều vào công việc hàng ngày nên bỏ lỡ các cơ hội bên ngoài thế giới của mình. Bạn dành bao nhiêu thời gian cho bản thân khi một ý tưởng đúng đắn buộc bạn phải thuê thêm năm nhân viên nữa? Bạn có thể gia tăng bao nhiêu cơ hội kinh doanh nếu bạn thật sự hiểu được những khó khăn của khách hàng? Bạn sẽ thu hút thêm được bao nhiêu khách hàng nếu bạn biết đối tượng nào thật sự cần dịch vụ của mình?

Bạn phản đối: “Nhưng Steve, tôi đang điều hành một công ty sản xuất đinh vít công nghiệp. Liệu có được 50 tạp chí trên thế giới liên quan đến lĩnh vực này không?” Có thể chúng không trực tiếp liên quan đến công ty của bạn nhưng nếu bạn đọc 50 tạp chí một tháng, chỉ trong vòng một năm, bạn sẽ có rất nhiều ý tưởng để mở rộng doanh nghiệp. Bạn có thể tìm thấy thị trường mới cho những chiếc đinh vít. Bạn có thể sẽ khám phá ra khách hàng tiềm năng mà trước đây bạn chưa bao giờ biết. Bạn có thể tìm ra những sản phẩm mới mà chỉ phải thay đổi chút ít trong quy trình sản xuất. Bạn có thể tìm thấy đối tác, ý tưởng marketing, ý tưởng quản lý, hoặc thậm chí là nhân viên. Riêng điều này thì tôi chắc chắn: Nếu bạn đọc 50 tạp chí một tháng, bạn sẽ có một suy nghĩ tổng hợp giúp bạn thúc đẩy quá trình tăng trưởng.

## HIỂU KHÁCH HÀNG HƠN CHÍNH HỌ

Khi còn nhỏ, tôi và anh trai đến từng nhà và bán những quả đào trồng ở sân sau. Lên mười tuổi, tôi đã có khá nhiều kinh nghiệm quản lý vốn. Câu nói: “Khách hàng luôn luôn đúng” in sâu vào trí óc tôi từ khi còn nhỏ. Tôi được nghe thông điệp đó từ gia đình và bạn bè nhưng trải nghiệm mới giúp tôi ghi nhớ nó. Cho tới hôm nay, trong môi trường dịch vụ khách hàng, tôi vẫn tin rằng khách hàng luôn

luôn đúng. Tuy vậy, khách hàng không phải lúc nào cũng nói rõ ràng nhu cầu của họ, mong muốn của họ. Khi muốn phát triển, bạn cần phải hiểu khách hàng hơn cả bản thân họ. (hãy đọc câu chuyện khoai tây chiên).

Vài năm trước, có hai công ty đã khám phá ra rằng doanh nhân thấy mệt mỏi khi phải mang vác quá nhiều đồ điện tử, và họ bắt đầu tìm kiếm giải pháp. Công ty may mặc đã đáp ứng nhu cầu bằng cách may những bộ quần áo có nhiều túi kín để đựng được nhiều đồ điện tử. Mặc dù các mẫu đầu tiên nhận được nhiều ý kiến khen ngợi và công ty tổ chức một chiến dịch quảng cáo rầm rộ, nhưng dòng sản phẩm này đã thất bại. Những chiếc quần đó không thật sự giải quyết được vấn đề.

Công ty khác là Handspring (hiện nay là một bộ phận của Palm) quyết định chế tạo một chiếc điện thoại cầm tay có chức năng lưu trữ dữ liệu cá nhân và truy cập Internet không dây. Mẫu điện thoại Treo đã kết hợp những đồ mà mọi người đều phải mang bên mình thành một sản phẩm duy nhất có thể bỏ túi. Sự khởi đầu sản phẩm ít thành công. Sau khi Handspring sáp nhập với Palm, họ đã thành công lớn với phiên bản mới có khả năng truy cập thư điện tử.

Handspring hiểu khách hàng hơn chính họ hiểu về mình. Sau vài năm, nếu một công ty yêu cầu các thành viên trong nhóm giơ tay nếu đồng ý trả 500 đô-la hoặc hơn cho một chiếc điện thoại ba trong một, thì sẽ chẳng có ai giơ tay. Tôi cũng sẽ là một trong số những người đó. Những thiết bị như vậy rất cần thiết cho tôi. Nhưng nói thật, lý do duy nhất tôi có nó là bởi vì tôi đã được tặng. Nhiều năm liền, tôi đại diện cho Sprint diễn thuyết trước các chủ doanh nghiệp nhỏ trên khắp đất nước. Sprint tặng tôi thiết bị đó, và tôi lập tức yêu mến nó. Tôi không thể tưởng tượng được rằng tôi sẽ như thế nào nếu đi xa mà không có nó.

Câu chuyện khoai tây chiên

*Khi còn trẻ, tôi làm kế toán và sau đó là kế toán trưởng tại văn phòng quảng cáo Foote Cone & Belding ở Chicago. Frito-Lay là khách hàng của tôi, vì vậy tôi đã biết nhiều hơn về khoai tây chiên. Điều đầu tiên tôi học được là bài học từ câu chuyện khoai tây chiên.*

Điều mà một công ty sản xuất hàng đóng gói thích làm là tập trung thành nhóm và phỏng vấn những người thường xuyên sử dụng một sản phẩm. Họ để 10-12 người ngồi vào một phòng và nói về sản phẩm, trong lúc đó những người làm marketing ngồi ở bên kia của tấm gương hai chiều theo dõi và lắng nghe họ nói. Nếu bạn hỏi

người sử dụng nhiều sản phẩm trong các loại khoai tây chiên, họ thích nhất loại nào, bạn sẽ luôn luôn nhận được những câu trả lời giống nhau. Nếu bạn hỏi họ thích khoai tây nhạt, vừa hay đậm, bạn nghĩ là họ sẽ nói gì? Đa số họ sẽ nói “nhạt”. Nếu bạn hỏi họ về dầu: ít, nhiều hay ở mức trung bình, hầu hết sẽ là câu trả lời là: “ít dầu”.

Bước tiếp theo là bài kiểm tra mùi vị sản phẩm, trong đó những người tham gia bị bịt mắt và hỏi họ thích sản phẩm nào nhất. Họ sẽ chọn loại khoai tây chiên nào? Lúc nào, họ cũng thích những miếng mặn nhất, nhiều dầu nhất.

Khẩu hiệu “Khách hàng luôn luôn đúng” có thể là một lời khuyên hữu ích trong kinh doanh dịch vụ. Nhưng khi bạn nói về sự phát triển sản phẩm, ý tưởng kinh doanh mới, kế hoạch phát triển, thì khách hàng không phải lúc nào cũng đúng. Bạn cần hiểu khách hàng hơn chính họ. Khi tôi còn làm việc cho văn phòng ở Chicago, truyền hình cáp vẫn còn đang trong giai đoạn sơ khai. Những cuộc thăm dò của mạng lưới truyền hình kết luận các kênh truyền hình cáp đầu tiên như ESPN, MTV, CNN chỉ là ý tưởng nhỏ bé, đa số khách hàng không sẵn sàng trả tiền để xem chúng. Hãy nhớ rằng truyền hình cáp đã có mặt trong gần một nửa số gia đình tại Mỹ giữa những năm 1980.

Đây là tinh thần của câu chuyện khoai tây chiên: Bạn phải tiên đoán được nhu cầu của khách hàng và đáp ứng nhu cầu đó, trước khi họ nghĩ rằng mình sẽ cần. Sự tăng trưởng xuất phát từ khả năng thấu hiểu khách hàng để đáp ứng nhu cầu của họ thậm chí từ trước khi họ nhận ra nhu cầu đó.

Phần lớn là nhờ sự truyền miệng của những khách hàng ban đầu, Palm đã bán được hơn 400 nghìn sản phẩm mới nhất hiệu Treo 600 chỉ sau sáu tháng đầu tiên tung sản phẩm ra thị trường. Đây chỉ là câu chuyện của một công ty lớn. Handspring thậm chí chưa phải là một công ty cho tới năm 1999. Họ chỉ khởi đầu với những ước mơ lớn.

Trong một nhà hàng yêu thích của tôi, người chủ, cũng là đầu bếp trưởng, luôn tới từng bàn của khách và hỏi họ ăn có ngon miệng không và nghĩ gì về món ăn đó. Cô ấy làm như vậy với từng khách hàng và không hề nản lòng. Bếp luôn đông người, cô ấy bận và tôi chắc rằng cô ấy có hàng tá việc phải làm. Nhưng cô ấy biết rằng sự phản hồi liên tục này giúp cho món ăn, rượu, và không khí trở nên đặc biệt. Đây là một khu vực đông dân và thành công của cô ấy phụ thuộc vào những người dân địa phương. Cô ấy thấy cần phải đối thoại thật sự với khách hàng, không chỉ để nhà hàng tồn tại mà còn

phát triển hơn.

Bạn đã thật sự đối thoại với bao nhiêu khách hàng? Bạn có thật sự lắng nghe khách hàng không?

Như người bạn làm nhà hàng của tôi nói: “Ba khách hàng đã kể về những bữa ăn tuyệt vời mà họ được thưởng thức tại New Orleans trong suốt lễ hội Mardi Gras. Những điều mà tôi đã nghe thấy là: “Anh nên ăn thử món xúc xích Pháp và hạt tiêu vùng Cayenne”. Hãy tưởng tượng hiệu quả cao của câu nói này trong công việc kinh doanh của bạn nếu chỉ một câu bình luận đã khơi dậy ý tưởng và dẫn đến sự ra đời của các sản phẩm/dịch vụ thành công. Trong Chương 6, tôi mô tả tầm quan trọng của việc phát triển một quy trình coi khách hàng là trọng tâm. Trong ví dụ này, tôi muốn nói khách hàng của bạn có thể là nguồn thông tin thị trường quan trọng nhất.

Tác giả của thuyết Vị lai Alvin Toffler từng nói: “Trong tương lai, người mù chữ không phải là người không biết đọc, mà là người không thể học hỏi”.

GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Đặt mua càng nhiều tạp chí càng tốt trong khả năng tài chính của bạn. Sau đó, cố gắng đọc 50 tờ/tháng cùng với những ấn phẩm miễn phí khác;

2. Liệt kê danh sách năm lý do quan trọng nhất khiến mọi người mua hàng của công ty bạn và một lý do với mỗi đối thủ chính của công ty. Để kiểm tra mức độ chân thực, hãy yêu cầu nhân viên (và những người gần gũi với công việc kinh doanh của bạn) xây dựng một bản danh sách tương tự. Hãy đối chiếu và so sánh;

3. Tìm ra một ví dụ về tình huống gần nhất chứng tỏ công ty bạn hiểu khách hàng nhiều hơn chính mình. Hãy chia sẻ ví dụ này trong toàn bộ công ty;

4. Hãy tham gia vào những hiệp hội quan trọng và tổ chức thương mại. Đảm bảo bạn luôn được cập nhật và chia sẻ thông tin trong nội bộ doanh nghiệp;

5. Xem lại tất cả các bản nghiên cứu sơ cấp và thứ cấp mà bạn có. Xác định những lỗ hổng và tìm cách hoàn thiện chúng.

# 5. Nguyên tắc thứ ba: Xây dựng hệ thống kế hoạch tăng trưởng hiệu quả

Bản thân kế hoạch chẳng có ý nghĩa gì cả; lập kế hoạch mới là tất cả.

DWIGHT D. EISENHOWER

Nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh, vấn đề khiến các chuyên gia, học giả, và chủ doanh nghiệp bàn luận sôi nổi nhất là vai trò của lập kế hoạch đối với các doanh nghiệp nhỏ. Tôi không nói đến các kế hoạch kinh doanh mà doanh nghiệp phải trình ngân hàng khi cần vay tiền mà đó là một văn bản có nội dung như là lộ trình dẫn đến thành công của doanh nghiệp. Hãy tạm gọi đó là kế hoạch tăng trưởng.

Với các chuyên gia, lập kế hoạch chính thức là hoạt động không thể thiếu của bất cứ tổ chức nào muốn phát triển bền vững. Năm 2003, PriceWaterhouseCooper đã phỏng vấn hơn 400 giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ có tốc độ phát triển nhanh và rút ra kết luận là: gần hai phần ba doanh nghiệp này có các kế hoạch phát triển. Một cuộc điều tra năm 2000 của Inc. cũng cho thấy 80% doanh nghiệp trong danh sách 500 doanh nghiệp của Inc. có kế hoạch phát triển trên văn bản. Trong khi đó, chỉ có 12% các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ thực hiện kế hoạch này. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng không phải lĩnh vực hoạt động hay quy mô có ý nghĩa quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp mà đó chính là kế hoạch phát triển. Nói cách khác, vấn đề không phải là bạn chơi trò chơi nào mà vấn đề là kế hoạch để giành chiến thắng là gì.

Ngược lại, đối với nhiều chủ doanh nghiệp, con đường duy nhất để phát triển là phương thức kinh doanh “sẵn sàng, nhiệt huyết và mục tiêu”. Họ có xu hướng không chấp nhận bất cứ điều gì dồn họ vào chân tường. “Kế hoạch… Chúng tôi không cần những kế hoạch rắc rối” là chiến lược phát triển của họ.

Thực tế là, nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ không lập kế hoạch hay lập kế hoạch không đúng. Đa số các doanh nghiệp nhỏ không sử dụng phương thức lập kế hoạch như một lợi thế trong kinh doanh. Liệu đã có nghiên cứu nào chỉ ra điều này chưa? Câu trả lời là có nhưng tôi không thuật lại chi tiết.

Trước hết, các nghiên cứu này chỉ dựa vào những bản báo cáo cũ. Nói cách khác, người ta đề nghị các chủ doanh nghiệp thành công mô tả lại việc lập kế hoạch của họ trong quá khứ. Không có cơ sở nào để đánh giá hay xác nhận những điều mà các doanh nhân này nói. Một vài nghiên cứu khác hướng tới các doanh nhân mới nổi, những người này được hỏi về động lực khiến họ quyết định kinh doanh và vai trò của lập kế hoạch trong kết quả đạt được. Hãy xem lại Chương 4, phần câu chuyện về khoai tây chiên để biết quan điểm của tôi về khả năng của mỗi cá nhân hiểu được động lực của chính mình.

Vẫn có một khoảng cách khá lớn để chúng ta nhận thức được tầm quan trọng của lập kế hoạch kinh doanh trong doanh nghiệp nhỏ. Như bạn thấy, hầu hết các nghiên cứu đều tập trung vào một số vấn đề mang tính học thuật, thường được gọi là lập kế hoạch chiến lược. Với các chủ doanh nghiệp nhỏ, họ chỉ lập kế hoạch chiến lược khi mở rộng hoạt động kinh doanh. Kết quả là, kết luận của các cuộc bỏ phiếu, khảo sát hay phỏng vấn về chủ đề lập kế hoạch đều bị sai lệch. Dưới đây tôi sẽ giải thích rõ hơn.

Bạn là chủ doanh nghiệp. Bạn hãy trả lời câu hỏi sau: Doanh nghiệp của bạn có thường xuyên thảo luận và đưa ra được một bản kế hoạch chiến lược hay không?

Tôi đã hỏi hàng nghìn doanh nhân câu hỏi này và đại đa số người được hỏi có thu nhập khoảng mười triệu đô-la hoặc ít hơn đều trả lời là: “không”. Khi tôi nói đại đa số, ý của tôi là một tỷ lệ khoảng 90%, dung sai 5% tùy vào từng ngành, vị trí địa lý… Cho dù cuộc thăm dò này không mang tính khoa học nhưng kết quả thu được chính xác và đáng tin cậy hơn.

Và bây giờ, tôi đặt ra câu hỏi: Bạn lập kế hoạch chu đáo cho mọi hoạt động của doanh nghiệp hay bạn lập kế hoạch theo kiểu “đến đâu hay đến đó”?

Câu trả lời thay đổi gần như hoàn toàn. Đa số chủ doanh nghiệp có doanh thu dưới mười triệu đô-la trả lời là họ có một kế hoạch. Tôi ước tính khoảng 80% số người được hỏi trả lời rằng họ có một số kế hoạch ở dạng này hay dạng khác. Khi tiến hành khảo sát sâu hơn, tôi nhận thấy rằng thực tế các kế hoạch luôn luôn tồn tại, dù là chỉ ở trong đầu các ông chủ. Họ lấy ngón tay trỏ chỉ vào thái dương và nói: “tôi có mọi thứ trong này rồi”. Nếu họ có kế hoạch trên văn bản thì những tài liệu này cũng chỉ nằm trên giá sách, không được ngó ngàng tới bởi vì chúng đã được viết ra từ ba năm trước.

Vậy, vấn đề ở đây là gì? Vấn đề nằm ở chỗ hầu hết các ông chủ

doanh nghiệp nhỏ đều có kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp mình, thường là những ý tưởng và định hướng tuyệt vời. Tuy nhiên, cách thức thực hiện kế hoạch lại không mấy hiệu quả và không có tính hệ thống. Ở mức độ nào đó, những kế hoạch này có ích cho ông chủ, nhưng không có tác dụng gì đối với doanh nghiệp nói chung. Đó là vấn đề tồn tại và cũng là cơ hội.

Tôi đánh giá việc lập kế hoạch dựa trên cơ sở nào? Tôi tin rằng:

1. Không thể phủ nhận sự cần thiết của lập kế hoạch đối với bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào quan tâm đến tăng trưởng;

2. Lập kế hoạch chiến lược, bài bản và toàn diện không phải là phương pháp lý tưởng cho các doanh nghiệp nhỏ có doanh thu dưới mười triệu đô-la. Với các doanh nghiệp có thu nhập trên mười triệu đô-la, điều này là có thể;

3. Có được một hệ thống kế hoạch tăng trưởng hiệu quả là dấu hiệu tốt để đánh giá sự phát triển của doanh nghiệp;

4. Lập kế hoạch phát triển cho doanh nghiệp là một quá trình liên tục, chứ không chỉ đơn thuần là một sự kiện. Đó là hành trình bất tận chứ không phải là một đích đến.

TÔI ĐÃ CÓ GÌ ĐỂ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC?

Thật sự là, không có gì cả. Căn cứ vào việc các doanh nghiệp nhỏ hầu như không lập kế hoạch, thì quá trình lập kế hoạch chiến lược chính thức là bước đi tốt hơn nhiều so với việc không làm gì cả. Tôi muốn thấy khách hàng của mình thực hiện nghiêm túc phương pháp lập kế hoạch chiến lược hơn là đoán già đoán non mọi thứ.

Việc triển khai ý tưởng về hệ thống kế hoạch chiến lược không phải là điều lý tưởng đối với các doanh nghiệp tư nhân quy mô nhỏ. Không phải hệ thống này không ổn mà đơn giản chỉ là mọi người không thích nó. Và nhận thức trở thành thực tế. Hãy xem bạn có nhất trí với quan điểm này không nhé.

Trong khi không có điểm nổi bật nào trong các tiêu chí của một kế hoạch chiến lược, tôi cho rằng bạn đều khá quen thuộc với các vấn đề chung như:

• Tuyên bố sứ mệnh;

• Tuyên bố tầm nhìn;

• Phân tích SWOT: Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội), Threats (thách thức);

• Phân tích năng lực cạnh tranh;

• Những năng lực cốt lõi;

• Mục tiêu dài hạn và ngắn hạn;

• Chiến lược và chiến thuật

Sứ mệnh là gì? Tầm nhìn là gì? Chúng khác nhau như thế nào? Liệu có ai quan tâm đến chúng không? Tranh luận về mặt ngữ nghĩa trong các nỗ lực lập kế hoạch chiến lược làm cản trở quá trình suy nghĩ sáng tạo. Tôi từng chứng kiến không biết bao nhiêu nỗ lực đầy thiện chí lại sa lầy vào cuộc tranh cãi xung quanh các định nghĩa. Điều đó thật điên rồ:

Một tuyên bố sứ mệnh là: “một câu văn dài dòng, rắc rối biểu hiện khả năng suy nghĩ thiếu thấu đáo của ban lãnh đạo”. Tất cả các doanh nghiệp lớn đều có một tuyên bố như vậy.

SCOTT ADAMS, 1996,

The Dilbert Principle

Bạn có hay xem mục tranh biếm họa Dilbert không? Trong thập kỷ 1980, “Đấng tạo hóa” Scott Adams đã tác động vào tâm lý các nhân viên văn phòng Mỹ bằng việc chỉ ra cách thức quản lý vô nhân đạo của các doanh nghiệp Mỹ. Nhân viên tuyệt vọng than thở, quanh quẩn trong phòng làm việc, chỉ cố gắng tồn tại từng ngày trong thế giới quy tắc doanh nghiệp vô cảm và những mệnh lệnh lặp đi lặp lại làm tê liệt đầu óc. Điều gây cười chính là sự thật đằng sau hình ảnh đó. Bạn hãy xem tranh biếm họa tại trang web:

http://www.dilbert.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi.

Nhiều nhóm quản lý lập kế hoạch chiến lược không hiệu quả, đơn giản bởi vấn đề thuật ngữ vụn vặt. Điều này đặc biệt đúng với các doanh nghiệp nhỏ. Những người đứng trước lựa chọn hoặc thành lập một doanh nghiệp, hoặc làm việc cho một doanh nghiệp nhỏ thường có chung tư tưởng. Trong nhiều trường hợp, việc thoát ra khỏi sự quan liêu vô lý và nực cười của một doanh nghiệp lớn đã khiến những người này xích lại gần nhau. Hãy dành ra hai ngày để suy nghĩ liệu công ty của bạn đã khai thác hoặc tận dụng triệt để năng lực cốt lõi chưa, và bạn sẽ biết khó khăn của mình.

Tuy nhiên, lý do chính khiến tôi không ủng hộ hoạt động lập kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp có thu nhập dưới mười triệu đô-la là vì sự không cần thiết trong cơ cấu. Việc bó buộc một doanh nghiệp nhỏ nhiệt huyết, nhạy bén, nhiệt tình vào khuôn khổ, kỷ luật, nguyên tắc nhỏ nhặt và nhàm chán là hoàn toàn vô lý.

Điều này cũng giống như việc tôi cố gắng mặc chiếc quần jean mua cách đây mười năm. Tôi có thể ép mình, nhưng sẽ phí thời gian và công sức, hơn nữa còn gây đau đớn và hạn chế sự đi lại. Quan trọng hơn cả, cảm giác không thoải mái kéo dài khiến tôi luôn tìm cách tránh làm việc này. Nếu chỉ một lần thì điều này có thể chấp nhận được, nhưng chúng ta thật sự không đáng phải chịu đựng đau đớn như vậy.

Phương pháp "điên rồ"

Tôi bắt đầu sự nghiệp ở một doanh nghiệp quảng cáo lớn đầy sóng gió tại Chicago. Khi phát triển một chiến dịch quảng cáo, chúng tôi thường chia quá trình lập kế hoạch thành ba giai đoạn.

Giai đoạn đầu tiên, chúng tôi mất nhiều thời gian (có khi là hàng tháng) chuẩn bị các bản phân tích tình huống theo các nguyên tắc khác nhau với sự giúp đỡ của các phòng, ban trong doanh nghiệp. Chúng tôi phân tích tình hình cạnh tranh, so sánh và đối chiếu các quảng cáo trước đây của công ty, thực hiện phỏng vấn nhóm, và thảo luận định hướng.

Các hoạt động trên nhằm chuẩn bị cho sự ra đời của tuyên bố "tin hay không tùy bạn". Bản tuyên bố này giúp nhân viên trong doanh nghiệp hiểu về sản phẩm/dịch vụ này và chúng được định vị khác biệt trên thị trường như thế nào. Khoai tây O'Grady – cắt lát dày hơn để tận hưởng hết hương vị khoai tây. Chỉ một câu như vậy thôi mà tôi đã mất vài tháng. Chúng tôi cũng đã kiểm tra ý tưởng "cho món nước sốt ngon hơn" và "cho bữa ăn nhẹ bổ dưỡng hơn".

Giai đoạn thứ hai, một cuộc họp được tổ chức vài tuần trước buổi thuyết trình chính thức trước khách hàng. Mỗi thành viên của một phòng, ban đưa ra một tuyên bố sứ mệnh và những ý kiến linh hoạt trong cuộc họp. Sau đó, chúng tôi tổ chức một buổi tư duy nhóm, để thảo luận các phương án sáng tạo/truyền thông. Cuối cùng, các phòng, ban đi đến thống nhất phương án cụ thể và mọi người tìm cách tạo nên điều kỳ diệu.

Giai đoạn thứ ba thường bắt đầu vào lúc mười giờ đêm trước ngày diễn ra buổi thuyết trình cho khách hàng, khi đó chúng tôi chưa làm

được gì nhiều và những việc đã làm lại kém hiệu quả. Đó là khi các nhóm người đại diện từ giai đoạn hai kết hợp mọi thứ với nhau, để giải quyết vấn đề logic hay tuyên bố sứ mệnh. Sự kích thích và nỗi sợ hãi trở thành đồng minh của bạn; tiếng đồng hồ tích tắc và chiếc bánh pizza mua từ bốn tiếng đồng hồ trước đó trở thành kẻ thù. Trong cái hầm trú ẩn cá nhân này, nhân viên nghiên cứu non trẻ cũng có thể đưa ra một giải pháp hoàn hảo như người giám đốc sáng tạo có kinh nghiệm nhất. Những "bộ cánh thiếu ngủ" (thuật ngữ chỉ các nhân viên phụ trách khách hàng) bỗng trở thành nhà sáng tác các đoạn nhạc quảng cáo.

Và điều ngạc nhiên thú vị là: Cách làm việc này lại cực kỳ hiệu quả! Tôi đã chứng kiến những nhóm phi chính thức này thường đưa ra các giải pháp tối ưu cho nhiều vấn đề gây tranh cãi. Tôi không khẳng định đây là phương thức làm việc hoàn hảo. Tuy nhiên, tôi rút ra một số bài học về phương pháp "điên rồ" này.

Khi bạn đưa một nhóm người thông minh vào trong một phòng và họ: 1. có kiến thức chuyên môn giỏi trong một lĩnh vực nhất định; 2. có nhiều kỹ năng; 3. sợ chết, kết quả thu được khả quan đến không ngờ. Những ý tưởng hay có thể đến từ nơi tưởng chừng như không thể, đặc biệt khi xung quanh bạn là những con người thông minh (xem thêm ở Chương 8). Cuối cùng, việc để tất cả các phòng, ban tham gia đã khiến họ tự hào vì được đóng góp tiếng nói trong công ty. Mọi người sẽ ủng hộ cho dự án mà mình đã chung tay xây dựng.

## VÌ THẾ, TÔI ĐỀ XUẤT ĐIỀU GÌ?

Tôi ủng hộ cách thức "tự biên, tự diễn" trong lập kế hoạch tăng trưởng. Nói tóm lại, tôi cho rằng doanh nghiệp của bạn tự xây dựng một hệ thống lập kế hoạch tăng trưởng riêng sẽ được lợi nhiều hơn là phụ thuộc vào hướng dẫn của một người khác. Thay vì nhiệm vụ "điền vào chỗ trống", quá trình sáng tạo thật sự đem lại những kết quả tốt đẹp.

Người sáng lập trang web PrintingForLess.com (PFL), Andrew Field nói: "Chúng tôi đã suy nghĩ và bàn luận chiến lược ngay từ đầu". Trong giai đoạn đầu, quá trình lập kế hoạch khá đơn giản. Khoảng một tháng một lần, người ta sẽ đặt bánh pizza, ngồi lại với nhau thành một nhóm để thảo luận mọi vấn đề. Không có nhiều điều được ghi lại nhưng rõ ràng mục tiêu và phương hướng đã được xác định. Field và các quản lý chủ chốt cũng thường xuyên họp với ban cố vấn độc lập. Field cũng nói thêm rằng: "Ban cố vấn đã giúp chúng tôi tập trung vào những công việc cần ưu tiên ngay từ đầu". Hệ thống này giúp công ty phát triển nhanh với quy mô khoảng ba mươi nhân viên.

Ông cho biết: “Đến khi có hơn ba mươi nhân viên, chúng tôi thấy cần phải hoạt động chính thức hơn. Chúng tôi đã viết một vài kế hoạch ngoại vi và điều đó giúp chúng tôi thấy được vai trò của bản kế hoạch chính thức đối với hoạt động trong nội bộ của doanh nghiệp”.

Giữa năm 2002, công ty PFL bắt đầu thực hiện hệ thống kế hoạch hàng quý. Những cuộc họp với ban cố vấn độc lập được lên kế hoạch từ rất sớm. Các trưởng phòng, ban, nhóm trưởng và bộ phận hỗ trợ nghiên cứu và kỹ thuật (RAT) cũng có kế hoạch làm việc cụ thể. Field nói: “Các trưởng phòng điều hành quá trình này. Áp lực từ các đồng nghiệp quản lý là động lực quan trọng nhất buộc họ phải cố gắng đạt mục tiêu”. Ông không thích chờ đến lúc những buổi họp đánh giá kế hoạch hàng quý chỉ ra những kết quả. “Tôi thường nói với những người trong công ty rằng: ‘Hãy làm những gì anh đã nói, hay là phải điều chỉnh lại kế hoạch’. Chúng tôi không muốn có điều gì bất thường xảy ra”.

Hàng ngày, hãy dành thời gian để lập kế hoạch tăng trưởng. Đừng chỉ nói về những kế hoạch mà hãy trở thành một chuyên gia trong hoạt động này và tận hưởng thành công nó mang lại. Sau đó, hãy để hai nhà cố vấn quản lý Peter Drucker và Tom Peter nghiên cứu cách thức bạn thực hiện để những người khác có thể nỗ lực bắt chước. Và bây giờ là một kế hoạch.

10 ĐIỂM QUAN TRỌNG TRONG HOẠT ĐỘNG

LẬP KẾ HOẠCH TĂNG TRƯỞNG CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ

Tôi cho rằng các kế hoạch tăng trưởng tốt thường có nhiều điểm chung. Tôi không bảo bạn hãy tránh giới hạn trong cấu trúc kế hoạch. Nhiều năm qua, tôi đã thực hiện hoạt động lập kế hoạch tăng trưởng, và đã phát hiện ra một số vấn đề mà có thể bạn muốn biết khi xây dựng một hệ thống kế hoạch phát triển riêng. Tôi gọi những vấn đề này là *“10 điểm quan trọng trong hoạt động lập kế hoạch tăng trưởng của doanh nghiệp nhỏ”.*

1. Đại diện

Để một kế hoạch phát triển thành công, bạn phải đưa toàn bộ công ty tham gia vào kế hoạch này. Đó không nên chỉ là kế hoạch của người sáng lập hay của đội ngũ quản lý. Một số người gọi quá trình này là tìm kiếm sự ủng hộ. Còn tôi gọi đó là tính logic. Nếu tôi muốn một người nào đó thể hiện hết khả năng của mình thì phải để anh ta đóng góp ý kiến về mục tiêu và kế hoạch thực hiện nó. Trong sự nghiệp, tôi tình cờ có được kinh nghiệm này từ khá sớm.

2. Nghiên cứu

Tri thức là sức mạnh – nghe có vẻ nhàm chán, nhưng đó là sự thật, đặc biệt khi chúng ta đang sống trong kỷ nguyên công nghệ thông tin. Tổng hợp tất cả điều bạn học được từ những cố gắng không ngừng nghỉ (được đề xuất thực hiện trong Chương 4) và hãy áp dụng những kiến thức tổng hợp đó vào bất cứ kế hoạch nào của bạn.

3. Tách biệt

Tôi đặc biệt khuyến khích việc lập kế hoạch dự án ở bên ngoài công ty. Hãy tìm một môi trường thoải mái để làm việc. Tôi luôn tìm một phòng ăn yên tĩnh, tách biệt trong một nhà hàng yên tĩnh, tách biệt. Thứ nhất, tôi thích ăn, vì thế tôi chọn nơi sẵn đồ ăn. Và quan trọng hơn, thường là bạn sẽ không phải trả tiền cho căn phòng nếu bạn đặt lịch thường xuyên.

Khi bạn có một chút thành công và có tiền chi trả thì ra khỏi thành phố trong một đêm cũng là ý tưởng hay. Hãy đến nơi nào xa xa một chút mà cần phải nghỉ lại một đêm. Bạn sẽ ngạc nhiên vì khả năng xử lý của bộ óc khi bạn nạp vào những thông tin và ý tưởng trong buổi chiều hôm trước, "tiêu hoá" hết chúng sau một đêm và sẵn sàng giải quyết vấn đề vào buổi sáng hôm sau.

Bạn không nên tổ chức họp để xây dựng kế hoạch trong văn phòng hay công sở. Đơn giản vì có quá nhiều điều khiến bạn phân tâm. Điều này cũng đúng khi ở nhà. Thêm một gợi ý nữa: đừng uống rượu – không chỉ trong thời gian họp mà thậm chí cả buổi tối hôm đó. Tôi không phải là người đả kích rượu, và tôi cho rằng uống một hay hai ly có thể kích thích sự sáng tạo. Tuy nhiên, kinh nghiệm của tôi là uống rượu có thể gây ra những trục trặc vào phút chót. Bạn và đồng nghiệp đến đó để làm việc. Rượu chỉ chen vào công việc sắp tới.

Đội ngũ gắn bó

Khi rời công ty quảng cáo, tôi trở thành lãnh đạo một công ty nhỏ chuyên may đồng phục. Tôi đã đi từ đại lộ Michigan tới phố Main, Mỹ, với hành trang là những bí quyết nho nhỏ. Bạn có thể tưởng tượng ra khuôn mặt của nhóm thợ may nhiều kinh nghiệm khi tôi đề nghị họ tham gia vào hoạt động lập kế hoạch. Tôi đề nghị họ bỏ phiếu bầu ra hai đại diện của họ. Đối với nhân viên văn phòng, tôi cũng làm tương tự như vậy. Lúc đó, tôi chỉ có khoảng mười lăm nhân viên nhưng "đội lập kế hoạch tăng trưởng" đã tới năm người.

Những nỗ lực đầu tiên của chúng tôi không đạt hiệu quả như mong đợi. Tôi mất quá nhiều thời gian giảng giải những điều tôi biết cho

họ và không có đủ thời gian lắng nghe những gì họ nói. Họ cảm thấy không thoải mái. Tôi thì rất lóng ngóng. Đến cuối năm đầu tiên, chúng tôi hầu như không thống nhất và triển khai được gì. Tôi bắt đầu nghi ngờ tính hiệu quả của việc lập kế hoạch tăng trưởng có sự tham gia của các nhóm đại diện. Có lẽ, sẽ dễ dàng hơn nếu tôi là kẻ độc tài và chỉ phát bản kế hoạch cho tất cả mọi người.

Đến lúc tôi gần bỏ cuộc thì điều bất ngờ đã xảy ra. Trong cuộc họp trước đó, chúng tôi đặt ra mục tiêu tăng hiệu quả sản xuất đầy tham vọng và phải thực hiện được cho đến cuối năm. Giờ đây, một thành viên đại diện cho những người thợ may có một ý tưởng mới. Cô giải thích: “Một số chị em đứng máy có ý kiến là chúng ta nên sử dụng lõi cuộn vải tốt hơn giúp vải không bị xô, góp phần tăng tốc cho các công đoạn khác”. Tôi và bạn có lẽ không biết một cái lõi cuộn vải phù hợp sẽ như thế nào. Nhưng đó không phải là điều quan trọng. Vấn đề là cô ấy luôn ghi nhớ mục tiêu của chúng tôi và lắng nghe ý kiến của mọi người trong phòng về phương thức đạt được mục tiêu đó, tìm hiểu một số nhà cung cấp phụ kiện đó, phân tích khả năng tăng năng suất của hai sản phẩm bán chạy nhất nếu chúng tôi thực hiện theo kế hoạch ấy. Cô ấy thậm chí còn phác thảo một kế hoạch để đạt mục tiêu trong thời gian dưới một năm.

Khó khăn đã được tháo gỡ. Từ thời điểm đó, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ về cách thức tham gia vào “trò chơi” tăng trưởng. Trong hai năm, chúng tôi đã lập kế hoạch cơ bản khá tốt. Chúng tôi đã thu được những kết quả ban đầu. Đến năm thứ năm, lập kế hoạch là một lợi thế chủ yếu của công ty chúng tôi. Doanh số tăng tới 900% – trong suốt quãng thời gian nền kinh tế suy thoái này.

Một trong những bí quyết thành công là tạo điều kiện để tất cả các thành viên trong công ty được đóng góp ý kiến vào quá trình tăng trưởng.

4. Thực tế

Ông tôi thường trích dòng thơ nổi tiếng của nhà thơ người Scotland Robert Burns (1759-1796): “Số không sẽ là món quà cho ta sức mạnh nhìn thấy chính bản thân mình như những gì người khác nghĩ về chúng ta” (bài “Gửi tới một kẻ đáng khinh”, đoạn số 8). Điều này là đúng. Doanh nghiệp, cũng giống như con người, phải trải qua một thời gian khó khăn để nhìn nhận đúng đắn về mình. Tôi đã nghe rất nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ nói rằng có một khoảng cách lớn giữa suy nghĩ và thực tế về việc họ là ai. Đôi khi khoảng cách này tồn tại giữa người chủ và nhân viên, đôi khi lại là giữa các phòng, ban. Tuy nhiên, tôi thường thấy rõ nhất khoảng cách đó tồn tại giữa đội ngũ

quản lý mới và nhân viên cũ.

Bất kỳ một kế hoạch nào muốn trở thành lộ trình tăng trưởng cần phải có sự đánh giá thực tiễn về đối tượng, mục tiêu, kế hoạch và tiềm lực. Để đạt được điều đó, nên có ít nhất một nhà quan sát từ bên ngoài đóng vai trò là người giám sát thực tế. Giáo sư của một trường kinh doanh đã nghỉ hưu hay ông chủ kinh doanh thành công chỉ cần một chút thời gian sẽ tìm ra những khiếm khuyết nào đó trong kế hoạch của bạn.

Tôi sử dụng hiệu quả một nhóm tư vấn gồm có ba người. Đối với tôi, nhóm này hoạt động rất tốt, nhưng tôi cũng thấy một nhà tổ chức có kinh nghiệm cũng giúp ích rất nhiều. Tôi không có gợi ý cụ thể nào về cách thức tiếp cận vấn đề này. Tuy nhiên, tôi rất thích những gì mà bạn tôi, Chris DiCenso, Chủ tịch công ty Growth Strategies Partners, đã nói về chủ đề này:

Một nhà tổ chức dày dạn quan sát từ bên ngoài sẽ đưa ra một quá trình lập kế hoạch hợp lý và tập trung vào những ưu tiên có tính nguyên tắc, thách thức niềm tin "thánh thần", và đảm bảo toàn bộ thành viên của nhóm sẽ đóng góp ý kiến cho kế hoạch. Nếu không ai trong nhóm có nhiều kinh nghiệm trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh, thì với sự giúp sức của nhà tổ chức nhiều kinh nghiệm, công ty sẽ lập được một kế hoạch tốt hơn nhiều.

Chris đã giúp đỡ rất nhiều doanh nghiệp nhỏ trong quá trình này và tôi hết sức coi trọng quan điểm này của anh.

5. Hướng tới mục tiêu

Những kế hoạch phát triển tốt nhất luôn thu được kết quả cụ thể nhờ việc phân tích logic tình trạng hiện tại và cơ hội tiềm năng. Công ty tăng trưởng với tốc độ 25% là một mục tiêu cụ thể. Và sẽ cụ thể hơn nữa khi có thể tăng số lượng khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại thử dùng sản phẩm và dịch vụ mới của chúng ta từ 22% lên 46% vào tháng 11 năm tới. Kế hoạch càng cụ thể bao nhiêu, bạn càng có khả năng đo lường được hiệu quả hoạt động của công ty trong quá trình thực hiện.

Tôi cũng có một cách thức định lượng các kết quả hiện thực "hiểu rõ" mặt tinh thần. Những người giỏi thích "đạt được" bất cứ con số nào mà bạn đặt ra cho họ. Đó là cam kết, thách thức và động lực.

6. Trách nhiệm

Ai sẽ làm gì và khi nào? Doanh nghiệp càng nhỏ thì nhóm lập kế

hoạch càng có thể tách biệt nhiệm vụ. Ví dụ, Betty sẽ làm việc này và Bob sẽ làm việc kia trước cuộc họp lập kế hoạch sắp tới của chúng ta. Thật đơn giản để phân công và theo dõi công việc.

Tuy nhiên, khi công ty phát triển, mọi thứ trở nên khó khăn hơn nhiều. Phòng của Betty sẽ chịu trách nhiệm làm việc này ngay sau khi cô ấy tuyển được người cho hai vị trí mới do công ty tăng trưởng nhanh chóng trong thời gian gần đây. Bob hiện tại chịu trách nhiệm về bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) thay vì bộ phận sản xuất. Tuy nhiên, phòng cũ của anh sẽ chịu trách nhiệm về mảng này, mảng kia và Bob cũng phụ trách một phần bởi anh là người duy nhất biết cách thức thực hiện công việc này. Người thay thế Bob thì quá ít kinh nghiệm nên không thể chịu trách nhiệm gì hơn là đi in danh thiếp của mình.

Đây rõ ràng là một thách thức. Đừng liệt kê tất cả những gì bạn mong muốn sẽ được hoàn thành theo cách hoàn hảo nhất. Nếu không có ai nhận trách nhiệm cho một nhiệm vụ, bạn không thể trông mong nó sẽ được hoàn thành bằng bất kỳ cách nào. Đừng lập kế hoạch thất bại cho mình. Đừng đưa điều đó vào trong kế hoạch cho đến khi bạn tìm được một người chịu trách nhiệm về việc này.

7. Văn bản hóa

Nếu bạn mong muốn một kế hoạch phát triển có hiệu quả lâu dài thì hãy viết nó ra. Và bạn cũng dễ dàng chia sẻ bản kế hoạch này với người khác. Các bản nháp, bản chỉnh sửa có thể cải tiến nhiều lần. Luôn nhớ rằng kế hoạch tăng trưởng là một quá trình bất tận chứ không phải là một sự kiện có ngày bắt đầu và ngày kết thúc.

Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ đều có cái giống như một bản kế hoạch. Điều này có nghĩa là bản kế hoạch nằm trong đầu các ông chủ và được chuyển xuống cho cấp dưới bằng hình thức truyền miệng. Cũng giống như trò chơi “điện thoại” trước đây của trẻ con, ngay sau khi lời chỉ dẫn được truyền tới một người nào đó thì thông điệp ấy đã bị cắt xén không thương tiếc.

Bạn đã bao giờ xem bộ phim châm biếm kinh điển Caddyshack chưa? Trong bộ phim này, giám đốc điều hành của câu lạc bộ gôn đã chỉ dẫn người phụ trách chăm sóc sân gôn phải “giết hết bọn chuột vàng”. Khi lời chỉ dẫn này đến tai nhân vật Bill Murray, anh này hiểu rằng anh ta phải “giết hết những tay chơi gôn”. Tình huống này không chỉ vui nhộn mà còn cảnh báo những người quản lý chỉ dựa vào những lời nói để truyền đạt các thông tin và hướng dẫn quan trọng.

Việc viết ra các ghi chú trong cuộc họp cũng là bắt buộc. Phải luôn có một thư ký ghi chép lại nội dung cuộc họp. Trong một số nhóm, trách nhiệm ghi chép xoay vòng giữa các thành viên thường trực. Nhưng nên cử ra một người phù hợp nhất đảm nhận công việc này sau cuộc họp.

Một lần, tôi tham dự một cuộc họp lập kế hoạch, các ý kiến nêu ra được ghi chép vào văn bản. Có một sự cố xảy ra, nên toàn bộ thông tin của cuộc họp bị mất. Hậu quả là tất cả các nỗ lực nhằm tái tạo lại chân thực nhất ý kiến thảo luận và quyết định trong vài ngày sau đó đều vô nghĩa. Thậm chí khi ai đó nhớ ra một điều gì quan trọng thì người khác lại không đồng ý với kết luận chứ chưa nói đến cả vấn đề. Tôi không phản đối việc ghi âm lại phiên họp của bạn nếu công nghệ đó mang lại hiệu quả tốt. Nhưng đó không phải là ý của tôi. Điều tôi muốn nói là những điều không thể quên được thường bị thất lạc nếu không được viết ra.

Dưới đây là kết luận của tôi về việc viết bản kế hoạch ra giấy. Đây cũng là điểm quan trọng nhất: kế hoạch nên dài tối đa là mười lăm trang giấy. Viết một cuốn sách dài năm mươi trang còn dễ dàng hơn nhiều so với việc cô đọng tất cả kiến thức, suy nghĩ và mơ ước của bạn vào câu chữ cần thiết, ngắn gọn và súc tích. Các học giả không đồng tình với những người nói: “Đáng ra tôi đã viết cho ông một lá thư ngắn nhưng tôi không có thời gian”. (Nhiều người cho rằng đó là lời của Pearl Buck, Mark Twain, và Marcel Proust. Tôi đoán rằng họ đều nói vậy ít nhất là một lần). Nhưng bất kể là ai nói thì quan điểm này đều nhắc đến một tài liệu trên giấy. Hãy tập trung vào chủ đề để viết ngắn gọn. Bằng cách này, kế hoạch của bạn trực quan, dễ đọc, dễ cập nhật và thuyết phục hơn.

8. Nhắc lại

Khi những người có liên quan ủng hộ bản kế hoạch tăng trưởng ở những mức độ khác nhau thì sau đó, điều quan trọng là phải chia sẻ thông tin đó trong doanh nghiệp bằng mọi hình thức truyền đạt. Đầu tiên, hãy đưa cho mỗi người một bản kế hoạch. Từ thời điểm này trở đi, tất cả các phiên họp bất thường của mỗi bộ phận đều phải xem lại kế hoạch hiện tại. Tất cả các bản tin và thông báo nội bộ đều phải nhấn mạnh, làm nổi bật các khía cạnh của kế hoạch. Trang web của công ty cũng có thể đăng thông tin kế hoạch, còn các thông tin nhạy cảm được đặt mật khẩu bảo vệ trong mạng nội bộ. Thậm chí, ngay cả những nhân viên mới cũng phải nắm bắt được kế hoạch để luôn sẵn sàng tăng tốc.

Bạn càng trì hoãn việc thông báo kế hoạch tăng trưởng thì nó sẽ trở

thành kế hoạch của các anh chứ không còn là kế hoạch của chúng ta. Sau khi lần đầu tiên cố gắng viết ra một bản kế hoạch bạn sẽ có động lực để làm việc. Cảnh báo những điều không được làm: Trì hoãn thông báo kế hoạch là một sai lầm. Hãy nhớ: Thường xuyên nhắc lại bản kế hoạch là một phần quan trọng của kế hoạch. Hãy công bố nhanh chóng và thường xuyên.

9. Theo dõi trực tiếp

Bạn có từng nghe nói đến tác phẩm của Peter Senge: The 5th Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, (Nguyên tắc thứ năm: Nghệ thuật và hoạt động của tổ chức học tập) trước cả khi bạn chưa nghe đến tên tác giả không. Cách suy nghĩ đột phá của ông vào cuối thập kỷ 80 của thế kỷ XX tại Trường Quản lý Sloan thuộc Học viện Công nghệ Thông tin Massachussettes – MIT, đã hình thành một phương pháp suy nghĩ hệ thống giúp một doanh nghiệp trở thành "tổ chức học tập" và để "nâng cao năng lực sản xuất". Senge đã được tờ The Journal of Business Strategy bình chọn là "chiến lược gia của thế kỷ". Senge giống như siêu sao bóng rổ Mỹ Michael Jordan về mặt chiến lược.

Yếu tố chủ chốt trong suy luận về các quy trình của Senge là vai trò quan trọng của sự chậm chễ: "can thiệp vào dòng ảnh hưởng, tạo ra kết quả của một hành động". Sự chậm chễ trong ngữ cảnh này giống như một người nào đó lần đầu tiên chèo lái con thuyền trên mặt nước. Khoảng thời gian giữa lúc người đó quay mái chèo để thay đổi hướng đi là một sự chậm chễ. Thông thường, người chèo thuyền lần đầu tiên dễ bị mất phương hướng do tính toán sai lầm và điều chỉnh không thích hợp để khắc phục tình trạng trên. Sự chậm chễ khiến hệ thống thực hiện chức năng không hiệu quả.

Chúng ta cũng có thể thấy hiện tượng tương tự trong hệ thống hoạt động kinh doanh. Tôi từng thấy nhiều ông chủ và người quản lý doanh nghiệp nhỏ bị bất ngờ khi xem bản báo cáo lợi nhuận và thua lỗ cuối năm. Các giám đốc điều hành thậm chí còn không xem những thông tin này cho đến quý tới hoặc năm tới. Họ không những không thể thực hiện kịp thời những điều chỉnh cần thiết mà còn đi xa quá mức, cố gắng một cách vô vọng để bù lại khoảng thời gian đã mất. Điều đó chỉ khiến vấn đề trầm trọng hơn. Những câu nào sau đây quen thuộc với bạn: "Tôi muốn các anh cắt bỏ hoàn toàn ngân quỹ dành cho quảng cáo ngay hôm nay!"; "Đóng cửa văn phòng đó!"; hay "Hãy sa thải tất cả nhân viên trong phòng kinh doanh ngay lập tức!". Mọi việc không cần phải diễn ra như vậy.

Công nghệ và kỹ năng chuyên môn giúp chúng ta theo dõi trực tiếp

kế hoạch. Ngày nay, chúng ta chỉ cần nhấn nút và có được cái nhìn chính xác về tiến độ thực hiện bản kế hoạch, về một vấn đề quan trọng nào đó. Tôi muốn nhắc lại một lần nữa... bất kỳ ai trong doanh nghiệp cũng có thể tiếp cận với bức tranh về tiến độ hoàn thành kế hoạch trong bất cứ thời gian nào chính xác đến từng giây. Công nghệ hiện đại giúp chúng ta thực hiện được điều này. Vấn đề là: Nhân viên của bạn có thể làm như vậy không? và tốt hơn nữa là, liệu bạn có thể giúp họ thấy làm như vậy là vì lợi ích lớn nhất của họ không?

Tối thiểu bạn nên đưa ra một văn bản tự động mỗi ngày và dán lên bảng cho mọi người cùng thấy. So với bản kế hoạch thì hôm qua chúng ta đã làm được gì? Và chúng ta có thể đo lường hiệu quả trong tháng, trong quý và trong năm bằng cách nào?

10. Thường xuyên cập nhật

Ngày 12/9/2001, tôi cũng giống như những người Mỹ khác, cảm thấy bị tổn thương quá mức và không thể làm việc được. Ngày 13/9, tôi bắt đầu gọi điện cho đối tác thân thiết nhất và hỏi khi nào chúng tôi có thể ngồi lại với nhau để đánh giá kế hoạch tăng trưởng. Một số người trả lời: “Bao lâu nữa thì anh có mặt ở đây?” Một số khác lúng túng: “Làm sao chúng ta có thể lập kế hoạch tại thời điểm này cơ chứ? Chúng tôi sẽ không thực hiện việc lập kế hoạch của mình cho đến tháng 11”.

Lập kế hoạch (đặc biệt là đưa ra những thay đổi cho kế hoạch hiện tại) thường phù hợp nhất trong thời gian xảy ra biến động. Những thay đổi lớn trong môi trường kinh doanh có thể kéo theo những thay đổi lớn trong kế hoạch tăng trưởng. Với tôi, điều này là chắc chắn. Không nên bắt đầu quá trình này trong thời điểm mang tính chủ quan. Hầu hết các công ty phát triển thành công thường lập kế hoạch khi thấy cần. Trong lĩnh vực kinh doanh phần mềm thì hoạt động này có thể diễn ra hàng tháng. Còn ngành kinh doanh muối đóng gói có thể ít hơn.

Xác định yêu cầu thường xuyên đánh giá tình hình thực hiện tiến độ theo nhóm là một trong những quyết định quan trọng nhất của bạn trên cương vị người lãnh đạo. Hãy chú ý đến những hoàn cảnh cụ thể, áp dụng các kế hoạch đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp của bạn. Có một câu trả lời chính xác cho vấn đề này, tuy nhiên, với mỗi người thì câu trả lời này lại khác nhau.

GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Bắt đầu xây dựng hệ thống kế hoạch bằng cách mời người đại

diện mỗi bộ phận trong công ty tham gia vào nhóm;

2. Khởi động quá trình lập kế hoạch bằng một buổi họp ở xa;

3. Chọn ra ít nhất một nhà quan sát độc lập có thể tham gia thường xuyên vào quá trình lập kế hoạch;

4. Kế hoạch phải được viết ra, được trao đổi rộng rãi và cập nhật thường xuyên;

5. Độ dài tối đa của bản kế hoạch là 15 trang.

# 6. Nguyên tắc thứ tư: Phát triển quy trình hướng đến khách hàng

Nếu bạn không thể miêu tả những điều đang làm dưới dạng một quy trình, tức là bạn không hiểu mình đang làm gì.

W. EDWARDS DEMING

Doanh nghiệp của bạn có hướng đến khách hàng hay không? Tôi đều hỏi các chủ doanh nghiệp nhỏ câu hỏi này. Tôi nhận được câu trả lời như nhau: Có chứ! Họ luôn trả lời "có". Thế nhưng, khách hàng có công nhận điều này không? Trong hầu hết các trường hợp, khách hàng đều không công nhận.

Nhiều chủ doanh nghiệp nhầm lẫn giữa việc hướng tới khách hàng với "cung cấp dịch vụ tốt". Nếu hàng hóa được gửi đi đúng thời hạn, hay dịch vụ được cung cấp hiệu quả thì các ông chủ vỗ vai nhau vì đã hoàn thành tốt công việc. Một năm sau, khách hàng rời bỏ dần và các ông chủ thì không hiểu tại sao.

Hầu hết các công ty lắng nghe lời khuyên này và áp dụng nó trong cơ cấu nội bộ của mình như: quy trình hoạt động tiêu chuẩn, hệ thống quản lý tài chính và tiêu chuẩn mua sắm. Nhưng quy trình được phát triển lại dựa trên những thông tin hạn chế. Tiếng nói của khách hàng ít khi được lắng nghe hoặc bị lờ đi hoàn toàn. Các công ty thành công không mắc phải sai lầm này.

AI GIỮ HÓA ĐƠN?

Bạn đọc đến đây và nhận thấy mình nằm trong số ngoại lệ hiếm hoi. Bạn tự nhủ: "Steve nói đúng; hầu hết các công ty đều không hướng tới khách hàng. Ơn Chúa, chúng ta đã liên tục khẳng định tầm quan trọng của việc hướng đến khách hàng".

Nhưng tôi muốn thuyết phục bạn rằng còn rất nhiều việc phải làm.

Hãy xem xét một vấn đề tưởng chừng rất đơn giản như hóa đơn của bạn. Phần lớn các công ty đều viết hóa đơn cho khách hàng. (Nếu bạn là một người bán lẻ thì tờ biên lai cũng tương tự như hóa đơn. Điều này không áp dụng được cho doanh nghiệp của bạn nhưng bạn

sẽ nắm được bản chất của vấn đề). Không có quy trình nào phổ biến với tất cả các doanh nghiệp như tờ hóa đơn thông thường. Tuy nhiên hãy xem xét một tờ hóa đơn không thân thiện với khách hàng trong hầu hết các doanh nghiệp là như thế nào.

Bạn gửi hóa đơn cho khách hàng khi nào và bằng cách nào? Tờ hóa đơn của bạn trông như thế nào? Các điều khoản ra sao? Quan trọng hơn cả, ai là người quyết định thông tin trên tờ hóa đơn? Ai quyết định khi nào sẽ gửi hóa đơn đi, gửi như thế nào và tại sao lại phải gửi?

Nếu bạn thật sự quan tâm đến khách hàng thì chính khách hàng sẽ quyết định các vấn đề này. Trong hầu hết các công ty, người cuối cùng thực hiện trách nhiệm là một người được chọn, ví dụ: Carl, nhân viên kế toán của công ty; Olivia, quản lý văn phòng; hay Betty, chuyên viên phụ trách các khoản thu. Điều tồi tệ nhất là các công ty cho phép những kỹ thuật viên máy tính quyết định việc thiết kế hóa đơn. Họ thường có xu hướng tập trung vào "nội vi". Khi còn lại một mình với các thiết bị riêng, họ xây dựng các quy trình quen thuộc của công ty. Như vậy, hóa đơn được quản lý dễ dàng, tiêu chuẩn hóa vì lợi ích của công ty, có thể được xử lý hàng loạt và được phổ biến theo một lịch trình cố định. Xét về bản chất, họ đã không hướng đến khách hàng. Họ hướng đến nhiệm vụ. Nếu bạn không có một chương trình đào tạo hay nhằm tạo động lực cho họ, họ sẽ không tập trung vào tăng doanh số hoặc tiếp tục thu hút và giữ chân khách hàng.

Để thật sự hướng đến khách hàng thì bất cứ quy trình nào "hướng tới" nhu cầu khách hàng phải có sự đóng góp đầy đủ của những cái đầu thông minh nhất trong doanh nghiệp bạn. Một thứ tưởng chừng đơn giản như tờ hóa đơn có thể được cải thiện bằng việc thay đổi suy nghĩ. Tập hợp các bộ phận marketing, kiểm soát chất lượng, bán hàng, vận tải, dịch vụ khách hàng thiết kế một tờ hóa đơn thân thiện với khách hàng. Nếu doanh nghiệp bạn cung cấp dịch vụ chuyên môn (như một hãng luật...) thì tất cả mọi người kể cả trợ lý tập sự, nhân viên hành chính tới các cán bộ cao cấp đều phải tham gia. Nhiều doanh nghiệp không có đầy đủ các phòng, ban hay chức danh như trên thì bạn nên đặt họ vào các vị trí khác nhau để xem xét việc thiết kế hóa đơn trên nhiều khía cạnh. Ví dụ như tôi đang ở vị trí marketing, "Một người làm marketing muốn tờ hóa đơn sẽ như thế nào nếu anh ta quan tâm khách hàng?" Và bây giờ tôi ở vị trí kiểm soát chất lượng, "Một chuyên gia kiểm soát chất lượng sẽ thiết kế lại hóa đơn thế nào nếu anh ta nghĩ đến khách hàng?"

Khi bạn tập hợp những ý kiến tốt nhất trong công ty lại với nhau, bạn sẽ thấy thiết kế một tờ hóa đơn thân thiện với khách hàng trở

nên dễ dàng hơn nhiều. Nếu điều kiện thanh toán của khách hàng không phù hợp với điều kiện tiêu chuẩn của bạn thì hãy thay đổi các tiêu chuẩn này. Trên thực tế, tôi không hiểu tại sao bất cứ ai cũng có các tiêu chuẩn riêng. Nếu khách hàng của bạn muốn thanh toán tiền cho bạn theo phương thức riêng thì đó là điều khoản tiêu chuẩn của họ. Họ quyết định các điều khoản và bạn tính giá tương ứng dựa vào đó. Bạn phải đồng tình với họ, nếu không, người khác sẽ làm điều đó. Hầu hết những doanh nghiệp tôi biết đều đưa ra những quyết định kế toán, tài chính dựa trên các tiêu chuẩn. Trong thực tế, các tiêu chuẩn này chủ yếu liên quan đến vấn đề định giá. Việc định giá lại thuộc về lĩnh vực marketing. Vì vậy, quyết định về các điều khoản này phải gắn liền với quyết định về marketing.

Nếu khách hàng muốn hóa đơn phải gửi bằng thư điện tử chứ không gửi bằng fax với một bảng kê chi tiết mọi thứ mà khách hàng đã mua, hãy làm theo yêu cầu của họ. Nếu hóa đơn phải được gửi vào thứ ba, tuần thứ hai của tháng thay vì thứ sáu của tuần thứ tư, hãy làm như vậy. Nếu khách hàng cần số hóa đơn mua hàng, tên người mua, tên người bán và số điện thoại trong một hóa đơn thì bạn cũng hãy làm như thế. Với công nghệ hiện đại, những vấn đề trên không mấy khó khăn.

Khi một khách hàng gọi điện phàn nàn về một hóa đơn hoặc để lấy thêm thông tin, liệu có một nhân viên dịu dàng, biết cách làm hài lòng khách hàng nghe máy và giải quyết vấn đề hay không? Hay khách hàng có phải tranh cãi với Betty "dữ dằn" hay không? Nếu bạn giải quyết tốt vấn đề này thì người đang nghe điện thoại sẽ giải quyết vấn đề hóa đơn nhanh chóng, hiệu quả khiến khách hàng hài lòng, dù việc đó không thuộc phần trách nhiệm của nhân viên này. Trong một doanh nghiệp hướng tới khách hàng, nhân viên trả lời điện thoại phải biết lựa chọn người giải quyết vấn đề. Phản hồi liên tục từ phía khách hàng sẽ giúp hoàn thiện quy trình.

Điều tôi muốn nói là gì? Đa số các công ty coi tờ hóa đơn của mình là bất khả xâm phạm. Họ in các thông tin nội bộ cầu kỳ lên tờ giấy in hóa đơn rẻ tiền, khó đọc và không có ý nghĩa gì với khách hàng. Bạn đã nhìn thấy bao nhiêu tờ hóa đơn với một chuỗi con số kế toán nội bộ và điều gì đó tựa như: "Bạn còn nợ mười nghìn đô-la trong vòng mười lăm ngày nữa". Rồi các nhân viên kế toán ngân quỹ gắt gỏng rằng họ không thể hoặc không muốn giải thích ý nghĩa của các con số đó. Họ sẽ "canh gác" chặt chẽ hơn tiền của bạn so với bạn và dường như coi khách hàng là kẻ thù.

Tôi không muốn bạn phải gia hạn thời hạn thanh toán hay tỏ ra yếu mềm khi khách hàng trả tiền muộn. Tôi cũng không khuyên bạn để

người khác lợi dụng. Sau này, tôi sẽ nói về những khách hàng gây ra nhiều rắc rối hơn giá trị họ mang đến. Tuy nhiên, tôi khuyên bạn hãy làm mọi việc trong khả năng để đảm bảo không tạo ra rào cản đối với khách hàng thân thiết. Mục đích của tôi không chỉ là tờ hóa đơn. Tờ hóa đơn chỉ là một trong hàng nghìn cách mà doanh nghiệp của bạn nên thực hiện để phát triển một quy trình hướng đến khách hàng. Đó là quan điểm của tôi.

## MỘT LƯU Ý TRONG QUY TRÌNH

Có rất nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau: doanh nghiệp sản xuất, cung ứng dịch vụ; doanh nghiệp bán hàng cho khách hàng cuối cùng ; doanh nghiệp bán hàng cho doanh nghiệp khác; doanh nghiệp to, nhỏ; doanh nghiệp thành thị, nông thôn; doanh nghiệp có hàm lượng công nghệ cao, hay sử dụng nhiều lao động. Vì vậy, với tư cách là diễn giả trước các chủ doanh nghiệp, đôi lúc tôi thấy khó khăn khi phải khái quát hóa quy trình. Thiết kế hóa đơn thật sự là một thách thức. “Câu chuyện kem sữa” của tôi cũng như vậy.

Có một quy trình phổ biến đối với tất cả các doanh nghiệp muốn tăng trưởng. Để doanh nghiệp phát triển, bạn cần cải thiện quy trình bằng khả năng của mình để thu hút và giữ chân khách hàng. Không doanh nghiệp nào có thể tăng trưởng mà không làm tốt việc này. Ngược lại, khi tôi được mời đến để giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ đang đình trệ hay đang vật lộn để tồn tại, tôi luôn thấy vấn đề của họ là không hoàn thiện quy trình này.

### Câu chuyện kem sữa

Là diễn giả và chuyên gia tư vấn, tôi thường phải đi lại rất nhiều. Trung bình một năm tôi có 100 đêm phải ở khách sạn. Có nhiều điều trong chuyến đi công tác khiến tôi mệt mỏi nhưng tôi luôn cố gắng giữ nụ cười trên môi mọi lúc có thể. Một cách để giữ nụ cười trên môi là luôn chú ý đến phần thưởng. Để giải tỏa căng thẳng sau một ngày đi lại liên tục trên máy bay, tàu hoả, ô tô, tôi thường tìm kiếm một điều gì đó để tự thưởng cho mình vào cuối ngày.

Gần đây, tôi nghỉ tại một khách sạn lớn. Khi vào phòng, tôi gọi điện thoại cho bộ phận phục vụ phòng. Tôi muốn tự thưởng cho mình món kem sữa hương vani. Tôi đã nghĩ về món kem cả ngày hôm đó.

“Xin chào ông Little, tôi là Stuart, nhân viên phục vụ. Tôi có thể giúp gì ông chăng?” – Một giọng nói dễ thương cất lên.

“Xin chào Stuart, hãy mang cho tôi một suất kem sữa vani nhé”. – Tôi nói.

“Rất tiếc thưa ngài, chúng tôi không có món kem sữa”.

Tôi thật sự cảm thấy thất vọng.

Sau khi suy nghĩ một lúc, tôi nói: “ Được rồi Stuart, anh có món kem vani không?”

“Tất nhiên là có, thưa ngài!” – Anh trả lời rất hào hứng.

“Tốt rồi, anh có sữa không?”

Vâng. Chúng tôi có sữa, thưa ngài”.

“Được rồi, Stuart. Tôi muốn anh cho người mang lên một chiếc khay với một bát kem vani, nửa cốc sữa và một chiếc thìa dài”.

“Có ngay, thưa ngài”.

Tôi gác điện thoại. Năm phút sau, có người gõ cửa. Những thành phần để tạo nên món kem sữa vani đã có mặt. Mặc dù họ không có món kem sữa vani.

Câu hỏi đặt ra là: Stuart có phải là một kẻ ngốc không? Có thể đúng, nhưng tôi không cho là vậy. Tôi không nghĩ anh là người ngốc nghếch vì điều này đã xảy ra nhiều lần với tôi. Tôi đã lặp lại yêu cầu đó hơn 100 lần trong năm năm qua, nhưng chỉ 20% yêu cầu được đáp ứng

Tôi không nghĩ bản thân con người đó ngốc nghếch mà đó là những quy trình ngốc nghếch. Chủ yếu là do món kem sữa vani không có trong thực đơn và không có mã hiệu của món ấy trên băng rôn của cửa hàng. Chính vì thế, nó không tồn tại. Một số khách sạn phục vụ sinh tố trái cây. Và khó khăn thường thấy là máy xay hoa quả trong bếp không thấy đâu nữa.

Tôi thấy tiếc cho những khách sạn lớn như thế. Để thành công, họ bị áp lực phải đầu tư để tiêu chuẩn hóa mọi thứ. Họ bỏ ra hàng núi tiền để xử lý nhanh chóng các dữ liệu về khách hàng nhằm tổng hợp thành “hồ sơ khách hàng có ý nghĩa”, song lại không có tác dụng gì. Họ bỏ ra hàng tỷ đô-la mỗi năm để đào tạo nhân viên cách thức làm khách hàng hài lòng (bởi vì khách hàng là mục tiêu của họ) nhưng thường thất bại cay đắng vì không thể mang đến cho khách hàng điều họ thật sự mong muốn. Những nhân viên đó có thể rất thông minh. Họ làm hết sức mình để khách hàng hài lòng nhưng lại bị cản trở bởi các quy trình ngu ngốc.

Bài học rút ra từ câu chuyện trên là: Không để các quy trình biến tổ chức của bạn thành ngốc nghếch. Hãy xây dựng các quy trình hoạt động linh hoạt để những nhân viên xuất sắc nhất dễ dàng hoàn thành công việc của họ. Đừng biến họ thành chuyên gia phân tích quy trình để thêm vào "một món ăn đặc biệt ngoài thực đơn". Đừng bắt họ ngừng toàn bộ hoạt động của phòng vận tải chỉ để gửi một bưu kiện tới Canada. Đừng bắt nhân viên kinh doanh giỏi nhất phải chạy đôn chạy đáo để chuyển cho bộ phận kế toán từng hóa đơn được lập thành ba bản, chỉ bởi vì cô ấy phải thay đổi đôi chỗ trong điều khoản thanh toán cho khách hàng lớn nhất của bạn. Và nếu bạn điều hành một khách sạn thì hãy tìm cách tránh cho bộ phận phục vụ phòng không phải dùng đến một tô kem, một nửa cốc sữa và một chiếc thìa khi mong muốn của khách hàng chỉ đơn giản là một suất kem sữa vani.

## 10 YẾU TỐ ĐỂ THU HÚT VÀ GIỮ CHÂN

## KHÁCH HÀNG

Cố gắng nắm bắt các nhân tố quyết định một khách hàng mua hàng của bạn và sẽ tiếp tục mua nữa có thể hơi quá sức. Đó là lý do tôi đưa ra mười yếu tố nhằm thu hút và giữ chân khách hàng. Đây là những yếu tố quan trọng nhất đối với doanh nghiệp quan tâm đến cải thiện tình hình khách hàng.

### 1. Đào tạo

Các nhân viên mới có biết doanh nghiệp của bạn hoạt động dựa trên nguyên tắc gì không? Liệu họ có biết lý do tồn tại của công ty và điều gì là quan trọng nhất đối với khách hàng của bạn hay không? Hoạt động đào tạo mà tôi đang nói dưới đây là đào tạo hướng tới khách hàng chứ không phải là đào tạo hướng về nội bộ công ty. Các doanh nghiệp nhỏ đều có một số hình thức đào tạo đơn giản ban đầu, nhưng chúng tập trung chủ yếu vào việc hướng dẫn cách thức sử dụng máy thanh toán, cách thức nhập dữ liệu vào máy tính hoặc cách thức sắp xếp giấy tờ, tài liệu. Đó là những kỹ năng này cần phải học nhưng các nhân viên cũng có thể tích lũy được các kỹ năng này sau một thời gian. Hầu hết những buổi đào tạo như vậy không liên quan gì đến vấn đề khách hàng. Câu trả lời cho những câu hỏi dưới đây là những vấn đề cần phải đào tạo cho nhân viên:

• Tại sao khách hàng mua hàng của doanh nghiệp chúng ta?

• Công ty chúng ta khác biệt với các công ty khác ở điểm gì?

• Tại sao khách hàng mua hàng của công ty chúng ta mà không mua

hàng của công ty khác?

• Khách hàng mua hàng của công ty khác khi nào?

• Điều gì khiến công ty chúng ta trở nên khác biệt?

• Khách hàng của chúng ta quan tâm nhất đến điều gì?

• Những nhiệm vụ chính là gì và chúng có mối quan hệ như thế nào với nhu cầu của khách hàng?

Khi bạn có thể trả lời các câu hỏi này và đào tạo nhân viên theo các chủ đề trên, bạn sẽ có một chương trình đào tạo cực kỳ hiệu quả. Bạn cho rằng sự hài lòng của khách hàng là đương nhiên, nhưng thực tế không phải vậy (Xem câu chuyện Quán hàu). Hầu hết nhân viên mới đều không có ý niệm về những điều làm khách hàng hài lòng. Hãy nói cho họ biết.

Hãy dành ra một khoảng thời gian để có một chương trình đào tạo thật sự hiệu quả. Mỗi nhân viên mới phải được học ít nhất một buổi về định hướng của công ty, những thành công và lịch sử của công ty. Các công ty tăng trưởng đều giới thiệu người sáng lập công ty, người bán hàng giỏi nhất, hoặc chủ tịch công ty đến giảng giải về những lý do cốt yếu nhất để công ty tồn tại và phát triển. Họ sẽ giúp các nhân viên mới nhanh chóng nhận thức được sự khác biệt của công ty, những điểm mạnh của công ty so với đối thủ và lý do công ty cần phát triển.

Câu chuyện Quán hàu

Trong nhiều năm, tôi sống cùng gia đình tại vùng đất Wilmington đầy nắng ở Bắc Carolina, nơi được gọi là bãi biển Wrightsville. Khoảng mười tháng trong năm, đây là nơi sinh sống lý tưởng. Tuy nhiên, trong tháng bảy và tháng tám, bãi biển này bị quá tải bởi khách du lịch. Vì thế, vào những ngày cuối tuần, chúng tôi thường lái xe tới bãi biển khác mà chúng tôi yêu thích. Khu vực này không những ít khách du lịch hơn mà còn có rất nhiều nhà hàng hải sản ngon.

Trong nhiều năm, chúng tôi luôn thưởng thức món hải sản yêu thích ở một quán hàu tồi tàn quảng cáo rằng họ có những “con hàu to như bàn tay”. Món hàu ở đây rất ngon, nhưng đó không phải là lý do chúng tôi lựa chọn quán này. Các nhân viên của quán, hầu hết là những vận động viên tiềm năng môn lướt ván chuyên nghiệp, diễn viên thất nghiệp, kẻ thất nghiệp đủ loại trên bãi biển, đều rất vui tính và thân thiện. Khi ăn ở đây, chúng tôi luôn cảm thấy thoải mái. Và những người khác cũng thấy vậy. Việc kinh doanh thành công và

ông chủ bắt đầu nghĩ đến việc mở rộng.

Tuy nhiên, những điều ông chủ quyết định thực hiện không chỉ là mở rộng quy mô. Ông mời các chuyên gia tư vấn từng làm việc với các nhà hàng lớn như Applebee's, Bennigan's và Chili's. Họ tư vấn cho ông nên mua loại hệ thống bán hàng nào, khuyên ông cách tốt nhất để thuê và đào tạo nhân viên và chỉ cho ông bí quyết để cạnh tranh thắng lợi bằng cách điều hành kinh doanh hiệu quả hơn.

Chúng tôi quay lại quán hàu này sau khi quán có những thay đổi trên. Không còn những diễn viên vui tính làm việc bán thời gian và những kẻ thất nghiệp trên bãi biển chờ đợi chúng tôi nữa. Thay vào đó, một nhân viên trẻ chuyên nghiệp trong bộ đồng phục phục vụ chúng tôi theo một trật tự công việc chính xác. Tuy nhiên, anh ta hiếm khi mỉm cười và không bao giờ nhìn vào mắt khách hàng khi phục vụ. Khi anh ta hỏi: "Ông đã có mọi thứ ông cần rồi, đúng không ạ?", nó giống như một câu tường thuật hơn là một câu hỏi. Nơi này trở nên vắng lặng hơn, không có nhiều tiếng cười như trước đây, và quán ăn cũng không tạo cảm giác thoải mái như trước nữa. Bây giờ, nó cũng giống như hàng loạt quán ăn lớn khác.

Nhân viên phục vụ nghĩ rằng anh ta đã hoàn thành rất tốt công việc. Anh ta không quên điều gì, các món ăn khách gọi được đưa đến nhanh chóng, và anh ta luôn "lật, úp" những chiếc bàn vì khách hàng thường không ở đó quá lâu. Ông chủ nghĩ rằng mọi việc đều tốt đẹp bởi vì tất cả đều diễn ra rất trôi chảy. Món hàu cũng được cho điểm rất cao trong đợt khảo sát về sự hài lòng của khách hàng mới.

Tuy nhiên, ông chủ quán quên mất rằng vấn đề không phải là món hàu. Chúng tôi có thể ăn hàu ở bất cứ đâu. Mọi cửa hàng bán đồ ăn hay quán ăn ven đường đều bán món này. Tôi có thể xúc hàu ở cái kênh ven biển trong sân sau nhà tôi và đem nướng. Lý do mà chúng tôi đến quán ăn đó là cảm giác hưởng thụ. Đây là nơi có phong cách riêng, có những con người cá tính và vui nhộn. Chúng tôi và những người bạn, người hàng xóm đều không quay lại quán hàu đó nữa. Hiện nay, công việc kinh doanh đang bị thu hẹp lại, và người ta đổ lỗi cho nền kinh tế hoặc do mọi người bán phá giá. Đáng buồn thay, những người chủ đó đã đánh mất sở trường nắm bắt nhu cầu khách hàng. Tôi được biết ông chủ quán đang rao bán cửa hàng và ông không gặp nhiều may mắn.

Bạn có thật sự tập trung vào điều mà khách hàng quan tâm không, hay bạn chỉ tập trung vào điều mà bạn cho là quan trọng?

Đây là bài học rút ra từ câu chuyện Quán hàu: câu chuyện không

phải kể về con hàu mà là về cảm giác hưởng thụ của khách hàng. Hãy xác định rõ bạn đang bán cái gì, và tạo cảm giác hấp dẫn nhất cho khách hàng khi hưởng thụ nó.

Tôi đã hơn một lần được chứng kiến quá trình đào tạo nhân viên mới tại PrintingForLess.com (PFL). PFL có thể có nhiều lợi thế cạnh tranh nhưng chương trình đào tạo bốn tháng của công ty này mới là lợi thế quan trọng nhất. Mỗi người trong công ty từ thợ in trong xưởng tới nhân viên kỹ thuật mới đều thấm nhuần tư tưởng "khách hàng là trung tâm". Nhiều người đã có kiến thức cơ bản về in ấn. Họ có lợi thế hơn so với các đồng nghiệp mới. Tuy nhiên, quá trình đào tạo hướng đến khách hàng của PFL rất đặc biệt, vì thế thậm chí một người đã hiểu biết thấu đáo ngành in ấn cũng cần ít nhất bốn tháng đào tạo thực tế để đạt được hiệu suất hoạt động cao nhất như mong đợi của đồng nghiệp và khách hàng.

Theo truyền thống, các doanh nghiệp nhỏ thường bị cho là không có những chương trình đào tạo hiệu quả. Điều đó chưa chắc là đúng. Đôi khi các doanh nghiệp nhỏ cho rằng mình không đủ tiềm lực để thực hiện các chương trình đào tạo chất lượng như vậy. Tuy nhiên, tôi có thể khẳng định chắc chắn rằng các doanh nghiệp nhỏ không thể không thực hiện những chương trình như vậy.

2. Tiếp xúc với khách hàng

Mỗi khi bạn liên hệ với khách hàng, đó là một lần tiếp xúc với khách hàng và là cơ hội để tỏa sáng.

Tôi từng là chủ tịch một công ty may mặc đồng phục có gắn logo của các doanh nghiệp. Chúng tôi tạo ra các cơ hội gây thiện cảm tại hai thời điểm: hoạt động truyền thông marketing ban đầu và cuộc điện thoại đầu tiên cho khách hàng. Chúng tôi còn đi xa hơn bằng cách dồn mọi nỗ lực vào phòng thiết kế, phòng mẫu và quá trình giao hàng, thậm chí quan tâm tới cả những tiểu tiết như giấy gói, bởi vì nhận được đơn đặt hàng mới chỉ là bước đầu tiên. Trong lĩnh vực may mặc, người ta có thể trả lại hàng ngay cả khi bạn làm mọi việc rất hoàn hảo. Gây thiện cảm cá nhân – cách thức chúng tôi giải quyết hai trong số bốn mươi sản phẩm bị trả lại – là cách thức chúng tôi thu hút khách hàng và giành được nhiều đơn đặt hàng. Chúng tôi biến những điều khách hàng coi là một nhược điểm thành một ưu điểm. Bỏ đi "cái gai" trong mắt khách hàng giúp chúng tôi có được sự hài lòng của họ. Chúng tôi đã xây dựng lòng trung thành và giá trị trọn đời.

Điều phổ biến, đặc biệt là với những công ty lớn mà bạn đang cạnh

tranh, là cơ hội bị bỏ lỡ, hay nhược điểm trở nên trầm trọng hơn. Dưới đây là hai ví dụ về việc gây thiện cảm với khách hàng mà công ty đáng lẽ phải kiểm soát được, cả hai đều liên quan đến thư tín gửi ra nước ngoài.

Cũng giống như mọi người, tôi thường tìm kiếm giá vé ưu đãi nhất khi đi công tác. Hãng hàng không tôi thường đặt vé nhiều nhất có những điểm tốt và điểm chưa tốt. Hàng tuần, tôi nhận được thư điện tử của hãng này thông báo về các chương trình khuyến mãi và báo giá. Nhưng khi tôi gọi điện đến bộ phận xếp chỗ để đặt chuyến bay thì các nhân viên trả lời là không biết gì về những thông tin đó. Các phòng, ban của họ cứ như là ở hai thế giới khác nhau. Đây là lá thư mà phòng marketing gửi cho tôi mỗi tuần và tôi đã dành thời gian để xem thông tin này, thế nhưng, hãng lại không thể phục vụ tôi theo cách thức đơn giản nhất mà tôi muốn đó là qua điện thoại. Đôi khi, tôi nhận được thư điện tử của hãng nhắc nhở tôi hãy gọi điện thoại và đặt chỗ. Đầu tiên, hệ thống trả lời tự động yêu cầu tôi cung cấp số hiệu khách hàng thường xuyên để xác định tôi là ai. Sau đó, một nhân viên dịch vụ khách hàng hỏi tôi địa chỉ thư điện tử để anh/chị này gửi thư xác nhận. Hãy nhớ rằng, tôi đã là khách hàng của hãng hàng không này trong gần mười năm qua và đã nhận được hàng trăm thư điện tử của hãng. Tại sao hãng không thể liên kết dữ liệu khách hàng của phòng marketing với dữ liệu của phòng dịch vụ khách hàng?

Thêm một ví dụ khác. Khi đi công tác, tôi thường đến một số sân bay nhất định. Hơn một nửa những buổi nói chuyện của tôi diễn ra ở các thành phố thường xuyên tổ chức hội nghị, hội thảo như: Orlando, Las Vegas, New Orleans, Atlanta và Chicago. Một số công ty lữ hành trực tuyến đã đề nghị được cung cấp dịch vụ miễn phí – họ sẽ thông báo cho tôi bằng thư điện tử khi nào giá vé máy bay giảm xuống thấp hơn mức giá vé tôi mua trước đó. Tôi rất mừng khi thấy giá vé giảm xuống dưới mức tôi định ra, vì thế tôi nhấp chuột vào đường dẫn. Nhưng thay vì màn hình hiện ra một trang web bán vé thì tôi lại nhận được dòng nhắn:

Lỗi truy cập web

Không được phép truy cập

Rõ ràng ai đó đã cài một đường dẫn không hoạt động vào thư điện tử, hay ai đó được giao nhiệm vụ kiểm tra điều này đã bỏ về nhà sớm hoặc không hoàn thành chu đáo công việc. Bán vé qua mạng là một cách liên lạc với khách hàng có thể giúp bán được ba chiếc vé ngay lập tức, chưa kể khách hàng sẽ phải đặt chỗ khách sạn và thuê

ô tô nhưng công ty đã bỏ qua cơ hội đó. Địa chỉ trang chủ của công ty không có trong thư điện tử, vì thế tôi truy cập trang web khác để đặt vé. Công ty gửi thông tin này không bán được hàng cho tôi và nhiều người khác nữa bởi vì khách hàng đã không được phục vụ tốt. Điều đáng sợ là công ty không bao giờ biết ngày hôm đó mình đã bị mất bao nhiêu tiền bởi hầu hết khách hàng của công ty sẽ không nói điều gì hết. Hầu hết khách hàng chuyển sang mua vé của công ty khác và công ty đó mãi mãi không còn trong tâm trí của họ.

Việc tiếp xúc với khách hàng rất quan trọng và tác động trực tiếp đến việc thu hút và giữ chân khách hàng. Tiếp xúc khách hàng bao gồm cuộc điện thoại đầu tiên, các điều khoản tín dụng, thư xác nhận, hàng bị trả lại, v.v… Hãy nhớ rằng, tìm kiếm và giữ chân khách hàng là một vấn đề khó khăn.

3. Hiểu biết tổng thể

Các nhân viên trong công ty đều nên hiểu biết mọi nhu cầu khách hàng vào bất cứ lúc nào và bất cứ đâu. Điều này khó, nhưng không phải là không thể thực hiện được.

Bạn đã nghe bao nhiêu lần câu: "Đó không phải là phòng của tôi" hay "Đó không phải là việc của tôi"? Đó cũng là một câu trả lời rất đáng tiếc. Bạn nên cảm thấy xấu hổ nếu nhân viên công ty của bạn nói điều này. Nhân viên này đang lãng phí tiền của bạn và cản trở sự phát triển của công ty.

Có rất nhiều lý do biện minh cho thái độ đó. Có thể nhân viên của bạn không có kiến thức kỹ thuật để giải quyết yêu cầu. Có thể có quá nhiều tranh chấp "lãnh thổ" trong công ty bạn. Có thể, nhân viên đó lười biếng. Bạn phải giải quyết dứt khoát vấn đề, hoặc là thông qua đào tạo tốt hơn, nhân viên tốt hơn, hay công nghệ tiên tiến hơn – hoặc tất cả những yếu tố đó. Vấn đề thiếu kiến thức kỹ thuật là dễ giải quyết nhất. Công nghệ tiên tiến giúp bạn giải quyết vấn đề này một cách liên tục và kín đáo.

Đã bao nhiêu lần trong công ty của bạn xảy ra hiện tượng tay phải (phòng, ban này) không biết tay trái (phòng, ban khác) đang làm gì? Bạn nhận ra công ty mình đang gặp phải hiện tượng nào dưới đây:

• Đã bao giờ bạn gửi tài liệu marketing cho nhân viên phụ trách vấn đề tín dụng chưa?

• Đã bao giờ bạn phát hóa đơn với những điều khoản cũ cho khách hàng mặc dù họ đã đàm phán với bộ phận kinh doanh của công ty để thay đổi các điều khoản chưa?

• Có khi nào bạn gửi những tờ giới thiệu về doanh nghiệp của mình cho những người ngoài công ty từ hai năm nay không?

• Có khi nào phòng marketing của công ty bạn quảng cáo các dịch vụ mà theo phòng bán hàng thì sẽ chẳng có ai mua không?

• Có khi nào phòng giao hàng của công ty gửi đi những chứng từ không giống với hóa đơn của khách hàng hay hợp đồng bán hàng không?

• Có khi nào nhân viên trả lời điện thoại không biết về các sản phẩm mà khách hàng muốn mua hay về những điều mà công ty chào hàng với khách qua thư điện tử không?

• Có khi nào khách hàng không thể trả lại sản phẩm họ đã mua qua mạng tới một địa chỉ thực của công ty bạn không?

Để phát triển công ty, bạn phải hiểu biết tổng thể. Bạn phải chắc chắn rằng bất cứ nhân viên nào tiếp xúc với khách hàng ở bất cứ mức độ nào đều phải có hiểu biết tổng thể, hoặc ít nhất cũng phải biết được có thể lấy được câu trả lời nhanh chóng ở đâu. Thông qua đào tạo yếu tố tiếp theo bạn sẽ thực hiện được điều này.

4. Công nghệ

Cuốn sách này có hẳn một chương nói về công nghệ nhưng ở đây tôi muốn nói về công nghệ tác động tới khách hàng của công ty bạn. Công nghệ giúp cho việc thu thập, lưu trữ, và giải thích thông tin về khách hàng dễ dàng hơn rất nhiều.

Những năm gần đây, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) ngày càng phổ biến. Các công ty Mỹ đã bỏ ra hàng tỷ đô-la để xây dựng hệ thống phần mềm CRM chính thức. Phần mềm này giúp công ty xác định khách hàng nào mua sắm nhiều nhất, hiển thị những giao dịch bằng điện thoại của khách hàng trong quá khứ và hướng dẫn khách hàng gặp nhân viên phục vụ tốt nhất. Khi phần mềm này được sử dụng thì đây sẽ là công cụ rất hữu hiệu. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, nó không mang lại hiệu quả. Chúng ta dễ dàng nhận ra điều này khi gọi điện thoại đến phòng dịch vụ khách hàng của một công ty lớn.

Hệ thống CRM tiêu tốn một khoản tiền rất lớn. Nhưng hãy nhớ rằng, hiện nay bạn cũng đang có một kiểu CRM nào đó, trong thư mục tài liệu hay cơ sở dữ liệu nội bộ công ty. Đừng nhầm lẫn giữa một giải pháp phần mềm với một chức năng quan trọng mà tất cả chúng ta đều phải chia sẻ – đó là quản lý khách hàng. Cải thiện CRM, đặc

biệt với một công ty nhỏ, có thể là nhân tố thúc đẩy hoặc làm lụn bại công việc kinh doanh của bạn.

Nói đơn giản, công nghệ có thể cải thiện cảm giác hưởng thụ của khách hàng. Nhưng không phải là biến công ty thành một cỗ máy. Công nghệ giúp công ty của bạn thích ứng nhanh và gần gũi hơn với khách hàng bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên công ty hoạt động hiệu quả hơn. Công nghệ giúp tiết kiệm thời gian nên nhân viên có thể giải quyết những công việc mà chỉ có con người mới thực hiện tốt nhất.

Các chủ doanh nghiệp nhỏ thường cho rằng khách hàng luôn muốn nói chuyện với họ. Điều này không đúng. Sự thật là chúng ta thường đưa ra đề nghị nói chuyện trên điện thoại hoặc gặp mặt trực tiếp với khách hàng. Khi tôi nói về vấn đề tự động hóa những phần việc nhàm chán, nhiều chủ doanh nghiệp hiểu lầm là tôi đang ủng hộ quá trình gặp gỡ khách hàng được tự động hóa một cách vô cảm. Ngược lại, ý của tôi là hãy cung cấp một dịch vụ có chất lượng cao hơn bằng công cụ công nghệ hữu hiệu.

Khi tôi là chủ tịch của công ty may mặc, nhân viên dịch vụ khách hàng dành 40% thời gian để trả lời hai câu hỏi của khách hàng trên điện thoại: “Đơn hàng của tôi sắp được chuyển đi chưa?” và “Tôi có thể xin một quyển catalog khác được không?” Bằng cách tự động hóa hai câu trả lời này trong trang web của công ty, những nhân viên dịch vụ khách hàng được đào tạo chuyên sâu của chúng tôi trở nên chủ động hơn và có thể cung cấp một dịch vụ có giá trị hơn nhiều. Hệ thống máy tính không thích hợp để trả lời các câu hỏi như: “Những chiếc áo sơ mi đỏ của anh là màu đỏ nào?” và cũng không thể trả lời được các câu hỏi như: “Bob đã béo lên khá nhiều kể từ buổi biểu diễn năm ngoái, anh nghĩ là anh ấy cần một chiếc áo cỡ XXL hay 3XL?” Những câu hỏi như vậy tạo cơ hội để bạn tỏa sáng. Những nhân viên được đào tạo chuyên sâu của chúng tôi có thời gian để trả lời các câu hỏi thực chất hơn. Bằng việc tiết kiệm thời gian cho nhân viên, công nghệ giúp các cuộc tiếp xúc đạt hiệu quả hơn.

Các chủ doanh nghiệp đều cho rằng gặp mặt trực tiếp là hình thức tiếp xúc với khách hàng có giá trị nhất. Tôi đồng ý. Trong kinh doanh, không có gì giá trị hơn gặp mặt trực tiếp. Theo nhà nghiên cứu Cahners, chi phí trung bình cho một lần bán hàng trực tiếp trong năm 2001 là khoảng 329 đô-la. Đó là một công cụ có hiệu quả cao và bạn nên sử dụng nó hợp lý. Nhưng việc gặp mặt trực tiếp mất chi phí khá lớn, nên chúng ta phải tìm ra những cách khác để liên lạc với khách hàng, do đó luôn tồn tại mối quan hệ giữa chi phí và giá trị.

Điện thoại cũng là một công cụ hữu ích. Mặc dù không giá trị bằng gặp mặt trực tiếp. Điện thoại có bộ phận hiển thị thời gian thực, bộ phận trao đổi hai chiều khiến nó trở thành một công cụ cực kỳ giá trị. Mọi người đều có điện thoại, và chúng ta có thể sử dụng chúng với chi phí cũng tương đối cao. Nếu bạn tách bạch các yếu tố trong chi phí thực tế, từ phần mềm điện thoại tới bảo hiểm y tế, một cuộc điện thoại bán hàng ra nước ngoài sẽ tiêu tốn một khoản tiền từ 15-35 đô-la. Trong khi nhận đơn hàng từ một khách hàng trong nước, bạn chỉ mất trung bình từ 7-12 đô-la.

Thư bưu chính cũng là một công cụ hiệu quả trong những hoàn cảnh phù hợp. Hầu hết các doanh nghiệp đều gửi hóa đơn và catalog qua đường bưu điện. Nhiều doanh nghiệp vẫn gửi thư để chào hàng. Khi so sánh với các phương tiện liên lạc trực tiếp, hai chiều thì thư bưu chính có nhiều hạn chế, nhưng chi phí thư tín thấp khiến cho phương thức này vẫn có giá trị. Fax mặc dù rẻ nhưng do hạn chế về màu sắc và định dạng nên giá trị bị giảm nhiều.

Bằng thư điện tử, lần đầu tiên chúng ta có một công cụ tiếp xúc không tuân theo nguyên tắc của kỹ thuật liên lạc trong kinh doanh trước đây. Thư điện tử đã cắt bỏ mối liên hệ giữa chi phí và giá trị. Trong khi chi phí cho các phương thức liên lạc trước đây ngày càng tăng thì chi phí cho phương thức liên lạc bằng thư điện tử lại gần như bằng không và giá trị lại ngày càng tăng. Công ty của bạn sẽ dễ dàng gửi một thư điện tử khuyến mại nhằm giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ mới cho một trăm khách hàng ngẫu nhiên trong danh sách gửi thư của công ty. Ngày nay, công nghệ giúp bạn mở rộng những hoạt động như vậy với chi phí tương đối thấp. Nếu bạn muốn gửi lời chào hàng đó đến 20.000 khách hàng của công ty trong ngày hôm sau thì chi phí thực tế cũng vẫn không tăng thêm. Và trong tương lai, thư điện tử còn tạo ra hình thức tiếp xúc có giá trị hơn nữa. Hãy tưởng tượng khuôn mặt xinh xắn, tươi cười của bạn nhấp nháy trong hòm thư của khách hàng, miêu tả về sản phẩm đặc biệt trong ngày hay những cải tiến mới nhất. Thư điện tử cũng sẽ có một bộ phận nghe nhìn trực tiếp với chi phí thấp hơn một bản fax tính trên một lần liên lạc. Đây là một công cụ đầy sức mạnh, mang đến nhiều điều ngạc nhiên và rất gần gũi. Một trang web cũng mang lại hiệu quả cao cho hoạt động kinh doanh. Ngày nay, chi phí cho một trăm nghìn thay một nghìn người truy cập vào một trang web trong một tuần gần như bằng không.

Đó là lý do chủ yếu khiến trang web vẫn thật sự là một công cụ quan trọng. Tôi sẽ nói chi tiết hơn về công nghệ trong Chương 7, nhưng nói tóm lại Internet thật sự làm thay đổi mọi thứ. Đừng để sự kiện khủng hoảng của các công ty công nghệ gây ảnh hưởng đến vai trò

của trang web và thư điện tử trong hoạt động kinh doanh của bạn. Bất kể bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực gì thì bạn cũng cần sử dụng tốt công nghệ này nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

5. Khả năng tùy biến

Trong tương lai gần, cách thức tương tác với khách hàng sẽ khác xa so với hiện nay. Điều cốt yếu là phải khai thác được cơ sở dữ liệu của công ty để cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, khi họ yêu cầu và theo cách mà họ muốn.

Có một thuật ngữ rất thịnh hành vào cuối thập kỷ 90, thế kỷ XX – tùy biến trên quy mô đại trà. Ý nghĩa của thuật ngữ này là nhiều công ty thành công nhờ xoá bỏ mô hình sản xuất hàng loạt đã lỗi thời và thiết lập quy trình mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng. Điều này thể hiện ở chỗ hãng Dell sẽ lắp cho bạn một chiếc máy tính như bạn muốn, hay Levi Strauss sẽ gửi cho bạn chiếc quần jeans với các thông số như bạn mong muốn.

Giờ đây, ý tưởng đó đã trở thành điều mà bạn tôi – một chuyên gia nổi tiếng về marketing trực tiếp – Tracy Emerick gọi là “tùy biến theo yêu cầu của từng khách hàng trên quy mô đại trà”. Ý nghĩa của thuật ngữ này cần phải vượt lên trên sản xuất đơn thuần. Trước đó, tôi đã nói về thiết kế hóa đơn thân thiện với khách hàng, và khái niệm tương tự này cũng cần được áp dụng tại mỗi lần tiếp xúc với khách hàng. Điều này đặc biệt quan trọng đối với marketing truyền thông.

Trong marketing trực tiếp, các yếu tố quan trọng nhất theo thứ tự là: danh sách khách hàng, đơn chào hàng, hình thức mua hàng/vận chuyển và sản phẩm mẫu. Các công ty mà tôi làm việc cùng đã mất rất nhiều thời gian chỉ để tập trung vào các yếu tố như hình thức mua hàng/vận chuyển hay hàng mẫu. Điều này không phải là với việc nên làm. Mọi thứ đều cần bắt đầu từ danh sách khách hàng và đơn chào hàng. Những cái còn lại chỉ là tiểu tiết. Nếu bạn gửi một thông điệp chào hàng cho đúng đối tượng khách hàng trong thời gian thích hợp, bạn thậm chí có thể viết đơn hàng này trong một tờ giấy ăn hoặc giải thích qua một cuộc điện thoại kéo dài hai phút.

Trong ngành in thương mại, mọi sản phẩm được cung ứng luôn được tùy biến trên quy mô lớn. Những người thông minh của PFL đã phát triển khái niệm này lên một tầm cao mới. Sự tăng trưởng của công ty phần lớn nhờ vào khả năng thấu hiểu các đặc điểm thuộc về bản chất của mỗi khách hàng. Ví dụ, khi lần đầu tiên công ty bắt đầu nhận đơn đặt hàng trực tuyến vào năm 1999, công ty chỉ có một vài

hình thức mua hàng. Năm năm sau, con số đó đã là 42. Bạn có thể lựa chọn bất cứ hình thức vận chuyển nào, trong bất cứ khung thời gian nào. Bạn cần giao hàng nhanh hơn? Không thành vấn đề. PFL có thể đáp ứng yêu cầu của bạn với phụ phí rất nhỏ.

6. Khai thác thông tin

Khai thác thông tin là quá trình tìm kiếm và sử dụng các thông tin hữu ích trong cơ sở dữ liệu khách hàng để phát triển hoạt động kinh doanh. Một số người gọi việc này là đào xới dữ liệu, nhưng thật sự bạn không "đào xới" thông tin rồi "đổ" nó đi. Thay vào đó, bạn đi dọc theo rãnh, quan sát những lớp đất đá giống như một nhà địa chất học. Khi khai thác thông tin, bạn đang cố gắng trả lời các câu hỏi quan trọng sau:

• Chúng ta sẽ phục vụ các khách hàng như thế nào?

• Hiện nay, chúng ta đang phục vụ loại khách hàng nào?

• Chúng ta có thể miêu tả khách hàng lý tưởng nhất như thế nào?

• Những thông tin chỉ dẫn nào trong dữ liệu khách hàng giúp chúng ta dự đoán giá trị lâu dài có thể tạo ra cho khách hàng trong tương lai, đơn chào hàng mới và khả năng mua hàng của khách hàng?

Bạn luôn luôn tìm thấy những thông tin này trong cơ sở dữ liệu: tại sao mọi người mua hàng, khi nào họ mua, họ mua cái gì, cách chào hàng nào sẽ được khách hàng trả lời. Nếu Tony chỉ mua của tôi những chiếc mũ có biểu trưng đều đặn như tiếng tích tắc của đồng hồ từ năm này qua năm khác và không mua gì khác nữa, tức là tôi đang phí tiền gửi cho anh ta mười hai lần mỗi năm cuốn catalog về áo sơ mi. Nếu Candlewic Bill Binder có một khách hàng chỉ mua xà bông, thì sẽ không có nghĩa lý gì nếu tiếp tục gửi cho khách hàng đó đơn chào hàng về kiểu giá nến đặc biệt. Có thể một hoặc hai lần trong năm, công ty gửi đơn chào hàng với giá đặc biệt để xem phản ứng của khách hàng, nhưng chắc chắn là không thường xuyên như việc gửi đơn chào cho khách hàng mua nến quen thuộc.

Ai là người quản lý dữ liệu khách hàng trong công ty của bạn? Nếu công ty của bạn chỉ có vài nhân viên thì những dữ liệu này ở mọi nơi. Phòng tài chính có một phần, phòng giao hàng có một phần, phòng marketing có một phần và phòng bán hàng cũng có một phần. Nhiều nhân viên kinh doanh có thể có một nửa thông tin được viết nguệch ngoạc ở đâu đó, và các phòng, ban khác thì cố gắng bảo vệ phần dữ liệu riêng của mình khỏi bị người khác xâm phạm. Bạn phải tìm ra những người nắm giữ các mẩu thông tin đó và tập hợp họ lại

với nhau thì cơ sở dữ liệu mới có ý nghĩa. Có nhiều phần mềm khá tốt giúp bạn thực hiện điều này. Nhưng phần mềm tốt nhất cũng chỉ là tập hợp lại những thông tin bị phân mảng. Những dữ liệu có ích khi quá trình thu thập và chia sẻ những dữ liệu đó diễn ra liên tục.

Một số người thấy ngay giá trị to lớn của những thông tin này. Một số người khác nói rằng: “Này Steve, tôi chỉ sở hữu một cửa hàng bán kem. Việc khai thác thông tin này sẽ giúp tôi phát triển kinh doanh bằng cách nào đây?” Đó là một câu hỏi hay và đây là câu trả lời. Việc thu thập địa chỉ thư điện tử của khách hàng bằng một sản phẩm mẫu miễn phí có khó khăn không? Thậm chí, bạn có thể hỏi họ về hương vị họ yêu thích nhất và có được ngày sinh nhật của tất cả các thành viên trong gia đình. Mỗi dịp sinh nhật, bạn gửi tặng một phiếu mua hàng. Nếu bạn mong muốn tiến hành một cuộc điều tra, khảo sát, bạn sẽ biết cách làm và có được danh sách những người tham gia.

Ai là người tạo ra thông tin trong công ty của bạn? Có sự khác biệt rất lớn giữa dữ liệu và thông tin. 50 dòng dữ liệu về khách hàng cũng chỉ là dữ liệu. Thông tin là như thế này: Ellen là người ra quyết định chính, nhưng cô ấy hỏi Joe về những dữ liệu đầu vào; ngân sách tài khóa của công ty bắt đầu từ tháng bảy, và họ xử lý hoàn hảo những điều khoản gia hạn thanh toán.

Đừng để tình trạng giàu dữ liệu nhưng nghèo thông tin. Thu thập dữ liệu thô thì dễ. Bạn cần biến chúng thành những thông tin hữu dụng. Năm mươi trang dữ liệu thường là vô dụng nhưng một trang thông tin hữu dụng giống như một mỏ vàng. Có được thông tin thì khó nhưng đó mới là thứ làm tăng tài khoản ngân hàng của bạn.

Khi bạn có thể phân tích dữ liệu và tạo ra thông tin thật sự, quyết định của bạn về sản phẩm/dịch vụ không chỉ dựa trên phán đoán bản năng. Để tìm ra những thông tin này cần nhiều kỹ năng hơn, nhưng chúng đem lại giá trị lớn hơn. Bạn bắt đầu mô tả sơ lược khách hàng và dự đoán kết quả. Bạn có thể mở rộng hoạt động kinh doanh và nói rằng: “Những mô hình của tôi cho thấy, nếu tôi tiêu một lượng tiền như thế này để thu hút được những khách hàng có giá trị lâu dài với doanh nghiệp thì cuối cùng, tôi sẽ có nhiều tiền như thế này”. Điều này không chỉ giúp bạn ra quyết định chi tiêu đúng đắn mà còn xây dựng những thông tin để bạn có thể trình bày với ngân hàng. Hãy mời các chuyên gia có thể thực hiện công việc này. Những công ty thật sự biết khách hàng của mình là ai và tìm kiếm họ ở đâu là những công ty sẽ tăng trưởng.

Một lợi ích khác nếu bạn giỏi khai thác thông tin là: Bạn đang tìm kiếm khách hàng mới và phục vụ tốt khách hàng hiện có, bạn nên cắt

tỉa vườn cây của bạn và loại bỏ những cây chết. Các khách hàng thường xuyên hỏi giá và thanh toán muộn thường là những người hay phàn nàn nhất. Bất cứ ai nói: “Chúng tôi yêu tất cả khách hàng của mình” đều là nói dối. Với hầu hết các công ty, 10-20% khách hàng đã lấy mất 50% thời gian của công ty. Liệu bạn có thể kiếm được tiền từ những khách hàng này không?

Với các chủ doanh nghiệp, việc từ bỏ bất cứ khách hàng nào cũng là rất khó khăn – tất cả chúng ta đều nhớ về thời gian chúng ta không có khách hàng nào cả. Thế nhưng, bạn có thể tăng năng suất và thu lợi nhuận thêm bao nhiêu nếu bạn bỏ qua lượng khách hàng nhỏ này? Thay vào đó, bạn có thể phục vụ được thêm bao nhiêu khách hàng có giá trị lâu dài hơn? Nếu mối quan hệ không hiệu quả thì có thể bạn và khách hàng không tìm thấy sự phù hợp. Hãy chấm dứt mối quan hệ đó. Hãy để đối thủ cạnh tranh của bạn giải quyết vấn đề của các khách hàng đó. Biết được khách hàng nào bạn có thể hoặc không thể phục vụ tốt rất quan trọng để công ty tăng trưởng tốt. Hãy lựa chọn và nói “không” với những khách hàng chỉ làm bạn tốn thời gian. Kết quả kinh doanh của bạn sẽ được cải thiện bất ngờ.

7. Quả bom hẹn giờ

Bất kỳ công ty nào quan tâm đến phát triển cần phải sản xuất hàng hóa/dịch vụ nhanh, rẻ, và tốt hơn để chiến thắng đối thủ. Cách duy nhất để liên tục “nhanh hơn” là chế tạo và gài những quả bom hẹn giờ khắp công ty. Thời gian rất quan trọng trong nền kinh tế hiện nay. Những quả bom hẹn giờ gây sự chú ý cần phải được kích nổ bất cứ khi nào bạn không quản lý được khả năng đáp ứng kỳ vọng về thời gian của khách hàng. Toàn bộ công ty cần phải thấy, nghe và cảm nhận rõ ràng những dấu hiệu cảnh báo về vấn đề thời gian sắp xảy ra.

PFL đã xây dựng một hệ thống kiểm tra tình hình thực hiện các đơn hàng trong nhiều thời điểm. Các đơn hàng có khả năng gặp rắc rối sẽ gióng lên một hồi chuông cảnh báo trong toàn công ty.

Khi xuất hiện một cảnh báo trên bảng đồng hồ này, cả công ty cố gắng tìm ra vấn đề đang trục trặc, khắc phục và cách tránh xảy ra việc này một lần nữa. Dự án đến thời điểm này vẫn chưa chậm trễ. Nó chỉ chậm trễ khi mọi người không phản ứng. Đó là một quả bom hẹn giờ.

Dưới đây là một câu chuyện thú vị về PFL, công ty này luôn vượt xa sự mong đợi về mặt thời gian của khách hàng. Mỗi lúc chúng tôi gặp nhau, mọi người trong công ty đều nhắc đến việc giao hàng đúng hẹn

của công ty. Có bao nhiêu phần trăm đơn hàng đã được chuyển đi trước thời hạn cam kết? Bao nhiêu phần trăm được giao đúng hẹn? Bao nhiêu lần trễ hẹn trong tuần trước, tháng trước, quý trước? Hàng ngày, thời hạn thực hiện hợp đồng được dán ở những nơi dễ quan sát trong tất cả phòng, ban và trên màn hình máy tính của mỗi nhân viên. Công ty đã nhận thức được vai trò quan trọng của việc giao hàng đúng hẹn trong ngành in ấn thương mại.

Đây là phần thú vị của câu chuyện. Khi nhân viên và ban quản lý thảo luận về vấn đề không đáp ứng được thời hạn chuyển hàng đã cam kết, tôi tưởng rằng khách hàng nhận được tài liệu in sau thời hạn cam kết. Nhưng tôi đã nhầm. Trong số ít những lần hiếm hoi đó (ít hơn 0,5%) khi những đơn đặt hàng bị “muộn”, khách hàng vẫn nhận được đơn hàng đúng ngày mong đợi. Muộn, đối với PFL có nghĩa là công ty đã phải trả thêm chi phí để vận chuyển đơn hàng đến được tay khách hàng đúng hẹn, vì thế làm giảm lợi nhuận biên.

Trong công ty của bạn, đã bao nhiêu lần bạn hay những thành viên chủ chốt khác phát hiện ra vấn đề trục trặc sau khi đã quá muộn để sửa chữa, hoặc phải chi phí gấp đôi để sửa chữa sai lầm đó? Điều tệ nhất là lần đầu tiên bạn nghe thấy khách hàng phàn nàn về vấn đề thời gian. Hãy tìm cách cảnh báo nhân viên công ty bằng những quả bom hẹn giờ mà không ai có thể phớt lờ được.

8. Nhạy cảm

Nhạy cảm được định nghĩa là: dễ bị tác động bởi ý kiến của người khác; một tính cách nhạy cảm với mong muốn của người khác. (Từ đồng nghĩa: dễ bảo, có khả năng thích ứng cao).

Đây không phải là từ bạn thường được nghe hàng ngày. Nhạy cảm có nghĩa là bạn dễ bị tác động bởi ý kiến của người khác. Bạn rất nhạy cảm với mong muốn của người khác. Để thành công như một công ty tăng trưởng trong nền kinh tế hiện nay, bạn cần dễ bảo và có khả năng thích ứng. Sự hài lòng không diễn ra một cách liên tục. Con người không thể chuyển ngay từ trạng thái “hoàn toàn không hài lòng” sang “hoàn toàn hài lòng”. Bản tính dễ bảo và dễ thích ứng giúp tôi thu hút khách hàng, và ngay lập tức đưa họ từ dưới đáy vực lên trên đỉnh cao của cảm xúc. Nếu tôi có cách giải quyết tốt vấn đề của khách hàng hơn họ mong đợi, thì hiện giờ tôi đã có một khách hàng trung thành. Tôi giành được sự hài lòng của khách hàng đó và những đơn hàng liên tục của họ. Quan trọng nhất, khách hàng sẽ giới thiệu tôi với đồng nghiệp, thành viên trong gia đình và bạn bè của họ. Đó là tình huống chuyển bại thành thắng.

Cách tốt nhất để đạt được điều này là trao quyền ra quyết định cho bộ phận tiếp xúc khách hàng. Nhân viên phục vụ khách hàng cần có quyền quyết định để chuyển bại thành thắng ngay lập tức bằng một giải pháp vượt xa sự mong đợi của khách hàng.

Một trong những công ty coi khả năng này là một phần trong hệ thống giá trị cốt lõi là hệ thống khách sạn Ritz-Carlton. Bố mẹ tôi sống ở đảo Amelia, Florida, cách khách sạn xinh đẹp Ritz – Carlton không xa. Tôi và vợ tôi đã đến đây chơi bi-a vào một buổi tối trong kỳ nghỉ Lễ Tạ ơn. Một số đứa trẻ vẫn chơi bi-a mặc dù lúc đó đã hơn chín giờ tối. Đáng lẽ theo quy định chúng không được phép ở đây nữa. Bố bọn trẻ đang chơi cùng chúng. Một số vị khách bước vào và tỏ vẻ không hài lòng khi thấy bọn trẻ ở đó. Những lời nói thiếu thiện cảm dẫn đến cuộc cãi vã ầm ĩ và hiếu chiến của những người nóng tính.

Đây là những gì diễn ra sau đó: Khách sạn Ritz – Carlton miễn phí tất cả đồ uống và bữa tối cho vợ chồng tôi tối hôm đó mặc dù tôi không phải là khách của khách sạn? Tất cả những người khác có mặt ở đó đều được đối xử như vậy. Những người đang thuê phòng khách sạn cũng được miễn tiền phòng. Ai đã ra quyết định này? Không phải người quản lý khách sạn, không phải người quản lý ban đêm mà chỉ là một phụ nữ vẫn mang đồ uống cho chúng tôi. Cô ấy có thể là người phục vụ hoặc là quản lý quầy rượu, nhưng điều đó không quan trọng. Cô ấy có quyền nói: "Đây là một tình huống đáng tiếc, nhưng tôi có thể khiến quý khách vui vẻ trở lại như ban đầu". Thay vì một ấn tượng xấu, tất cả khách hàng đều ra về với nụ cười trên môi. Bây giờ, đó là một tổ chức có khả năng thích ứng cao.

Tôi không khuyên bạn nên cho không cửa hiệu của mình. Với nhiều người, điều này không khả thi về mặt kinh tế. Tôi đang gợi ý rằng, khách hàng đơn giản chỉ muốn được đối xử công bằng. Nếu mọi thứ không diễn ra chính xác như trong kế hoạch và bạn có khả năng thay đổi tình huống vượt cả mong đợi của khách hàng thì bạn sẽ chiến thắng trong dài hạn.

Nếu bạn có được tiếng nói tốt trong việc giải quyết vấn đề về những lời phàn nàn của khách hàng, liệu bạn có gặp phải những khách hàng lừa gạt không? Chắc chắn bạn sẽ gặp phải một vài kẻ cơ hội và ăn không. Tuy nhiên, thường thì những tác động tích cực nhằm đáp ứng tốt hơn cả mong đợi của khách hàng sẽ cho kết quả là lòng trung thành tăng lên, quảng cáo truyền miệng sẽ nhiều hơn. Một khách hàng giới thiệu công ty của bạn với những người khác là người khách hàng quý giá nhất mà công ty bạn có được.

Hãy chắc chắn bạn không bao giờ phải nghe thấy những lời này từ nhân viên trong công ty:

• “Tôi xin lỗi, nhưng đó là chính sách của công ty”;

• “Nếu tôi đáp ứng việc này cho anh, tôi cũng phải làm thế với tất cả mọi người”;

• “Anh phải nói chuyện với quản lý của tôi. Tôi không có quyền quyết định việc này”;

• “Tôi không biết tôi có được phép làm như vậy hay không”;

• “Nếu đó là trách nhiệm của tôi thì tôi sẽ làm việc đó “;

9. Linh cảm

Bạn và nhân viên cần phải có khả năng linh cảm. Bạn phải có thể dự đoán tương lai. Công ty của bạn phải đứng ở tư thế chủ động trước mọi nhu cầu khách hàng. Bạn phải thấy trước các vấn đề có thể bất ngờ xảy ra trước khi chúng thật sự xảy ra. Bạn cũng cần nhận biết những dấu hiệu thành công, thất bại hay cơ hội trong tương lai.

Trong một buổi phỏng vấn nhóm của các chủ doanh nghiệp, người điều hành hỏi nhân vật truyền hình nào có thể đại diện cho hình ảnh của công ty; nhân vật nào thể hiện phong cách của công ty bạn? Có nhiều câu trả lời với các nhân vật trong nhiều thập kỷ qua: Mary Tyler Moore, George Jefferson. Câu trả lời hay nhất là nhân vật Radar O’Reilly (do diễn viên Gary Burghoff thủ vai) trong chuỗi phim M*A*S*H. Ông là người có khả năng phi thường trong việc dự đoán điều sắp xảy ra trước khi nó thật sự diễn ra. Ông luôn xuất hiện đúng lúc đúng chỗ với giải pháp thích hợp cho mỗi vụ việc nhất định. Ông liên tục ngăn ngừa các thảm họa diễn ra một cách thầm lặng, không kể công. Ông không mong chờ được trả công, mà chỉ muốn mọi việc diễn ra tốt đẹp. Mặc dù nhiều lúc lòng trung thành đã sứt mẻ trong nội bộ công ty nhưng ông luôn kiên trì chính sách định hướng khách hàng của mình. Những người tàn tật là ưu tiên số một và ông luôn cố gắng để cải thiện tình hình của họ. Về khía cạnh này, Radar O’Reilly là nhân vật hướng đến khách hàng nhiều nhất trong lịch sử truyền hình.

Bạn muốn có được khả năng dự đoán như vậy trong doanh nghiệp của mình. Hãy đưa ra cách để khách hàng có thể liên lạc, đặc biệt là phàn nàn về công ty bạn. Bạn hãy để khách hàng tốt nhất của mình nói lên suy nghĩ về những điều đang diễn ra, ngay cả khi tình hình không suôn sẻ. Vị khách hàng đó nói cho bạn về những điều họ mong

muốn và về những thứ họ sẵn sàng trả tiền để bạn làm cho họ. Khách hàng này sẽ đưa ra chỉ dẫn tốt nhất giúp bạn cải thiện tình hình và phát triển. Như chúng ta đã học được từ câu chuyện khoai tây chiên ở Chương 4, bạn cần hiểu khách hàng hơn họ hiểu chính mình. Khách hàng có thể không có cách giúp bạn giải quyết vấn đề của họ, nhưng chắc chắn họ sẽ nói với bạn về chỗ đau cần chữa trị của họ. Hãy tìm cách chữa cho họ những chỗ đau đó. Bạn cần phải tìm ra điều họ mong muốn nhưng chưa nói với bạn.

Bạn có nhớ câu chuyện kem sữa trong chương trước không? Nhân viên phục vụ phòng khách sạn gặp khó khăn gì khi tôi gọi điện và đề nghị mang lên một suất kem sữa vani? Rất khó trả lời khi điều này chưa bao giờ diễn ra với tôi mặc dù tôi đã gọi món đó trên một trăm lần tại không dưới mười khách sạn nổi tiếng. Tôi thật sự nghiêm túc! Đây không phải là một yêu cầu quá đáng kiểu như gọi rượu sâm banh để tắm cho con chó xù. Tôi đang gọi một món ăn mà chi phí thực tế chưa đến một đô-la, và tôi sẵn sàng trả nhiều tiền hơn thế để có được món kem đó. Thật không thể tưởng tượng được rằng những quy trình đó lại "nặng nề" đến thế và không hề có khả năng linh cảm. Tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ giúp các khách sạn tầm cỡ quốc gia đó có khả năng dự đoán tất cả nhu cầu nhỏ nhất của khách hàng.

10. Kiên trì

Phát triển doanh nghiệp là một việc khó khăn. Thu hút và giữ chân khách hàng không phải là một sự kiện. Đó không phải là một chương trình mới. Đó là một cách suy nghĩ về khách hàng. Đó là cách bạn kinh doanh. Nó đòi hỏi phải có thái độ đúng đắn, nỗ lực liên tục và thường xuyên theo dõi.

Câu hỏi quyết định khả năng giữ chân khách hàng và phát triển doanh nghiệp của bạn không phải là: Khách hàng có hài lòng hay không. Câu hỏi duy nhất cần xem xét là: "Khả năng khách hàng của bạn sẽ giới thiệu bạn cho đồng nghiệp, đối tác, gia đình và những người khác là bao nhiêu?"

Nếu bạn đạt được điểm mười về sự hài lòng của khách hàng, điều đó có nghĩa là công ty của bạn sẽ tồn tại ít nhất trong một hay hai năm tới. Điều đó tốt nhưng chưa đủ. Nếu bạn đạt điểm mười về khả năng khách hàng sẽ giới thiệu công ty bạn cho những người khác, thì công ty của bạn không chỉ tồn tại mà sẽ phát triển. Tại công ty PFL, 1/3 khách hàng mới là do được người khác giới thiệu. Kết quả này so với công ty của bạn thì thế nào? Hãy suy nghĩ xem việc này tác động như thế nào đến chi phí marketing của bạn, chi phí thu hút khách hàng

hay những giá trị lâu dài của khách hàng đối với công ty bạn.

Đức tính kiên trì của công ty lớn đáng để chúng ta học hỏi. Tôi đang lái một chiếc Lexus GS 300. Tôi mua chiếc xe đầu tiên năm 1993 bởi tôi thấy nó khá đẹp và tôi đủ tiền mua.

Năm ngoái, tôi mua chiếc xe thứ hai. Nó đẹp, chạy tốt và giá cả hợp lý. Tôi đã được lợi khi mua chiếc xe sang trọng đó. Giá mua xe cao, nhưng khi xét đến tổng chi phí sở hữu chiếc xe thì đó là một món hời so với một chiếc xe Mercedes hay BMW, và thậm chí tốt hơn những chiếc xe giá chỉ bằng một nửa.

Tôi mua chiếc xe đầu tiên với giá 32 nghìn đô-la. Đây là chiếc xe ít tiêu hao năng lượng. Tôi chưa bao giờ bị hỏng xe giữa đường. Chi phí sửa xe gần như bằng không khi so sánh với những chiếc xe khác của tôi và gia đình. Sau tám năm sử dụng, tôi đã bán chiếc xe với giá 10 nghìn đô-la. Bạn có biết chiếc xe sang trọng và đáng tin cậy nào khác có thể chạy trong từng ấy năm mà chi phí phải bỏ ra ít như vậy không? Điểm đặc sắc thật sự của chiếc Lexus là giá trị nó mang lại.

Thế nhưng, có một việc nhỏ đã không được như ý. Chiếc khay để cốc trên xe, vốn rất quan trọng đối với tôi, vợ và con trai tôi đã bị vỡ hai lần. Tôi nhờ người sửa và rồi bán chiếc xe.

Chiếc Lexus GS 300 mới nổi trội hơn hẳn so với chiếc xe cũ trên mọi phương diện. Nó chạy nhanh hơn, tiêu tốn ít nhiên liệu hơn và thoải mái hơn. Tuy nhiên, điều khiến tôi thật sự ấn tượng là chiếc khay để cốc. Nó được thiết kế lại, hiệu quả hơn rất nhiều và khó có thể vỡ được. Giờ đây, tôi không chỉ hài lòng mà còn rất sung sướng khi kể cho mọi người nghe về chiếc xe mới này. Và điều khiến tôi hài lòng lại chỉ là một bộ phận có giá trị chưa đến mười đô-la.

Người thiết kế chiếc xe đã nhận ra điều phải làm. Họ không ngừng cải tiến. Họ lắng nghe khách hàng và quan sát phản ứng của khách hàng về chiếc xe. Cùng thời điểm đó, các nhà sản xuất xe hơi châu Âu lại chế giễu việc đặt khay để cốc vào trong ô tô mà chỉ tập trung vào các giải pháp kỹ thuật và lái xe. Các nhà sản xuất xe hơi Mỹ “đi tắt” ở bất cứ công đoạn nào có thể và tiếp tục tụt lùi với quan điểm về giá/giá trị của mình. Trong khi đó, một công ty sản xuất xe hơi Nhật Bản đã chứng minh họ luôn ở danh sách đầu trong mắt các nhà phê bình và khách hàng. Có một lỗi nhỏ trong mẫu xe đầu tiên của tôi và người ta đã sửa nó trong mẫu xe tiếp theo.

Một công ty lớn không dễ dàng tự mãn với thành công của mình. Họ kiên trì và họ không bằng lòng với vị trí số 1. Không có câu chuyện

thành công nào trong ngành công nghiệp xe hơi điển hình hơn câu chuyện của hãng Toyota, ông chủ của nhãn hiệu Lexus. Khi tôi mua chiếc Lexus đầu tiên, Toyota là hãng sản xuất xe hơi đứng thứ năm thế giới và bây giờ họ đứng thứ hai.

Hãy nỗ lực cải tiến không ngừng và hoàn thiện những điều mà khách hàng quan tâm nhất, ngay cả khi điều đó dường như không có ý nghĩa gì với bạn.

GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Hãy nghiên cứu các hóa đơn gần đây nhất để xem liệu công ty của bạn hướng đến khách hàng hay tập trung vào nội bộ công ty;

2. Xem xét chương trình đào tạo của công ty. Hãy chắc chắn rằng các nhân viên mới được thấm nhuần ai là khách hàng đặc biệt của công ty và tại sao họ mua hàng của công ty bạn chứ không phải của công ty khác;

3. Hãy liệt kê tất cả những cách thức "tiếp xúc" với khách hàng của công ty bạn. Đặt thứ tự ưu tiên cho các cách thức đó dựa trên tầm quan trọng của chúng đối với khách hàng. Đặt kế hoạch cải thiện những ưu tiên đó;

4. Hãy tìm kiếm những cách thức ứng dụng công nghệ để cải thiện việc thu hút và giữ chân khách hàng của công ty bạn. Triển khai chiến lược mang lại lợi nhuận lớn nhất (Gợi ý: Nó có thể liên quan đến thư điện tử);

5. Hãy xây dựng một câu chuyện của bạn giống như Câu chuyện kem sữa (những sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng yêu cầu, bạn rất dễ dàng cung cấp nhưng chưa chào bán).

# 7. Nguyên tắc thứ năm: Tận dụng sức mạnh công nghệ

Chúng ta tạo ra các công cụ và sau đó, công cụ tạo ra chúng ta.

MARSHALL MCLUHAN

Tôi sẽ mở đầu bằng một câu chuyện ít người biết về công nghệ để chứng minh công nghệ thật sự có ý nghĩa đối với chúng ta.

Mỗi năm, gia đình tôi đều sống một thời gian tương đối dài ở thành phố Mérida, thuộc khu vực bán đảo Yucatan của Mexico. Một trăm năm trước, Mérida luôn tự hào vì có số triệu phú bình quân đầu người nhiều nhất trong các thành phố trên thế giới. Đây là một thành phố thịnh vượng và độc đáo. Nhưng các nhà triệu phú đã đến đó như thế nào và bị đã trắng tay ra sao là một câu chuyện thú vị.

Trong vài nghìn năm, trước khi người Tây Ban Nha tới xâm lược, người thổ dân Maya là chủ của bán đảo Yucatan và cả những nơi mà ngày nay là Guatemala, Belize, Honduras và El Salvador. Người Maya coi cây thùa là quà tặng của Chúa bởi nó có giá trị lớn. Loại cây này trông giống cây xương rồng cùng họ với cây dùng để sản xuất rượu tequila. Người Maya dùng sợi của cây này để làm dây, võng, thảm và cả quần áo.

Khi người Tây Ban Nha đến, họ chủ yếu quan tâm đến vàng, vinh quang và Chúa Trời. Sau khi hoàn thành cuộc xâm lăng, họ bắt đầu định cư ở đây. Họ xây dựng các đồn điền để chăn nuôi gia súc và các vật nuôi khác. Ba trăm năm sau, đế chế Tây Ban Nha suy tàn. Giữa thế kỷ XIX, người Pháp di cư đến đây vào thời kỳ xây dựng thêm nhiều đồn điền và dinh thự lớn. Ngay cả khi đất nước Mexico giành được độc lập tiếp quản Yucatan thì con cháu của người châu Âu vẫn ở lại và tiếp tục công việc làm ăn của mình.

Nhận thấy tiềm năng của sợi cây thùa, các chủ đồn điền xây dựng nhiều cơ sở sản xuất dây chão, dây thừng và các bao bố. Họ tìm ra cách sản xuất dây thừng và đánh thành cuộn rời xuất cho các chủ trồng bông ở Mỹ đang cố gắng vận chuyển nhanh chóng bông đến các nhà máy ở Mỹ và châu Âu. Những ưu điểm của sản phẩm này so với dây thép được sử dụng trước đây khiến cho nhu cầu bùng nổ. Cùng với việc phát minh ra máy tước sợi hơi nước trong thập niên tám mươi của thế kỷ XIX, ngành công nghiệp thùa thật sự phát triển.

Sản xuất mở rộng không ngừng đến mức 90% số sợi thừng và vải bao bố trên thế giới cuối thế kỷ XIX đều có nguồn gốc từ loại cây này. Cùng lúc đó, vận tải thương mại thế giới cũng rất phát triển làm tăng nhu cầu dây chão dùng để neo các con tàu trên cảng. Đến năm 1900, Yucatan là bang giàu nhất Mexico với nền kinh tế phát triển nở rộ. Bạn nhìn đâu cũng thấy các dinh thự. Khu vực này có hơn 650 đồn điền, còn ở các cảng lân cận, giao thông luôn tấp nập.

Giống như các ngành độc quyền, nhu cầu về các sản phẩm từ cây thùa không tồn tại lâu cho dù các chủ đồn điền nghĩ rằng nguồn thu khổng lồ của họ không bao giờ cạn kiệt. Các nước khác bắt đầu tự trồng và sản xuất các sản phẩm từ cây thùa với mức giá thấp hơn. Tuy nhiên, mối đe dọa thật sự bắt nguồn từ sợi tổng hợp. Sợi tổng hợp được đưa vào sản xuất trong những năm 1930 và ngày càng rẻ hơn đã giáng một đòn mạnh vào sợi tự nhiên. Số lượng người trồng cây thùa ở Yucatan đột ngột tăng mạnh trong một thời gian ngắn khi Chiến tranh Thế giới thứ hai đang diễn ra nhưng đến những năm 1950, ngành này rơi vào suy thoái. Đến thập niên 70, hầu hết các đồn điền bị bỏ hoang. Hiện nay, sản lượng thùa ở Yucatan giảm xuống chỉ bằng 12% sản lượng trong thời kì hưng thịnh.

Ngày nay, các đồn điền đó hoàn toàn hoang phế hoặc được những khách hàng giàu có hay những nhà đầu tư phát triển khách sạn mua lại. Còn những đồn điền vẫn đang hoạt động sản xuất chỉ mới chập chững vào ngành chứ không phải đang làm ăn phát đạt.

Vậy, mấu chốt của câu chuyện về sản phẩm công nghệ thấp này là gì? Bài học rút ra là các chủ doanh nghiệp thống trị thị trường hơn một thế kỷ này đã định vị mình là người trồng trọt và sản xuất các sản phẩm từ cây thùa. Họ chạy theo sản phẩm chứ không chạy theo nhu cầu của khách hàng. Thay vì chú trọng cung cấp giải pháp cho các công ty vận tải, họ lại chỉ chú trọng đến cây nguyên liệu và sản phẩm của nó. Thay vì để ý đến tác động của các công nghệ mang tính đột phá sắp diễn ra trong ngành, họ lại chỉ tập trung vào tình hình hiện tại. Họ đều có thể thấy được điều gì sắp đến và thích ứng với nó. Họ có thể tự sản xuất các loại sợi tổng hợp từ dầu mỏ với chi phí nhân công rẻ và xuất ra nước ngoài qua cảng biển liền kề. Yucatan có mỏ dầu ngay ngoài khơi bán đảo. Hoặc họ cũng có thể phát triển các sản phẩm khác cho ngành công nghiệp vận tải bằng sự thông thạo của mình. Nếu họ làm được như vậy, họ vẫn còn kiếm được rất nhiều tiền.

Chúng ta hãy so sánh câu chuyện ở Yucatan với câu chuyện về một công ty sản xuất dây thừng của Mỹ, công ty Wall. Công ty có khoảng năm mươi nhân viên và có trụ sở tại Bang Bắc Carolina. Tôi xin phép

được trích dẫn “lịch sử công ty” trên trang web (http://www.wallrope.com) vì tôi cho rằng câu chuyện của họ đã nói lên tất cả:

Công ty Wall do William Wall thành lập tại Brooklyn, New York năm 1830 và là một công ty gia đình. Năm 1896, công ty mở rộng và chuyển tới Beverly, Bang New Jeysey. Công ty liên tục lớn mạnh trong nhiều năm và chia thành sáu công ty con. Cơ sở sản xuất dây thừng tại Beverly chủ yếu sản xuất dây thừng tự nhiên. Sợi tổng hợp được sản xuất lần đầu tiên nhờ nỗ lực chung của Wall, DuPont và Philips Petroleum đã thay thế các nguyên liệu thô tự nhiên. Sau đó, Wall tập trung hoàn toàn vào sản xuất dây thừng tổng hợp; việc này khiến sự tồn tại cơ sở sản xuất khổng lồ ở Beverly với một cảng nước sâu và một đường ray xe lửa không còn ý nghĩa. Năm 1981, công ty quyết định rời đến một cơ sở hiện đại ở Bắc Carolina. Trong lịch sử của mình, Wall đã tồn tại qua cuộc nội chiến, qua chiến tranh Mỹ - Tây Ban Nha, hai cuộc Thế chiến, chiến tranh Triều Tiên và chiến tranh Việt Nam nhờ khả năng thích ứng với những thay đổi trong kinh tế, công nghệ và thị trường. Wall tiếp nối lịch sử giàu truyền thống của mình bằng việc phát triển các sản phẩm hiện đại, đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Công ty Wall nhận ra rằng công việc của mình không phải là trồng cây và sản xuất dây thừng, mà là cung cấp giải pháp kết nối cho các công ty vận tải và các ngành khác. Giải pháp đó không thay đổi, điều thay đổi là nguyên vật liệu và phương thức giao hàng. Nhờ khai thác những công nghệ mới nhất và tiên tiến nhất, Wall không chỉ tồn tại mà còn phát triển thịnh vượng. Do không quan tâm đến tiến bộ công nghệ, bán đảo Yucatan trở thành một trong những vùng nghèo nhất ở Bắc Mỹ.

Bạn không nghĩ công nghệ có thể tác động tiêu cực đến mình? Công nghệ sẽ ảnh hưởng đến bạn nhưng điều khác biệt là không tốn tới 30-40 năm, mà chỉ mất 3-4 năm. Bằng chứng ư? Bạn chỉ cần xem Polaroid đã phá sản nhanh như thế nào, hay xem Xerox và AT&T từ những người khổng lồ thống lĩnh thị trường bị hụt hơi ra sao. Hoặc là, điều gì đã xảy ra với văn phòng du lịch, cửa hàng băng đĩa, hay cửa hiệu sửa chữa tivi nơi bạn sống?

CHÚNG TA THƯỜNG QUEN

VỚI NHỮNG THỨ ĐÃ CÓ

Câu chuyện về sự thất thế của cây thùa này dường như xảy ra cách đây một triệu năm trước, vậy mà nó lại xảy ra cách đây không lâu

lắm. Cụ tôi đã sống và biết rất rõ cả thời kỳ phát triển hưng thịnh và suy sụp của cây thùa.

Tủ lạnh đã có mặt từ khá rồi nhưng mẹ tôi vẫn gọi nó là cái máy làm đá. Những kỹ sư đầu tiên của NASA, mà nhiều người trong số đó hiện vẫn đang làm việc, đã từng sử dụng thước loga để tìm cách đưa con người lên mặt trăng. Cách đây không lâu, tôi bật đĩa hát nhựa trên dàn máy, chơi trò chơi điện tử Pong mới hàng giờ đồng hồ và nghe nhạc rock của loại nhạc cụ điện tử Moog mới. (Con trai của tôi vẫn không thể hiểu tại sao tôi gọi CD là "đĩa hát"). Trong một khoảnh khắc quyết định vào tháng 6/1965, Bob Dylan đã sử dụng nhạc cụ điện tại Lễ hội nhạc Jazz tổ chức tại Newport và đã làm thay đổi âm thanh của nhạc pop mãi mãi. Âm nhạc được khuếch đại bằng điện, thứ mà từ trước đến nay được coi là "đồ tử" của những người chuộng nhạc blue hay của những cô gái tân thời bỗng trở thành sự sáng tạo được ưa chuộng. Do sử dụng công nghệ, Dylan đã khiến số lượng lớn người hâm mộ tức giận, nhưng anh đã mở ra một thị trường khổng lồ khác cho những người được sinh ra vào thời kỳ bùng nổ công nghệ này. Họ bị hấp dẫn bởi loại âm nhạc sử dụng nhiều nhạc cụ điện tử do The Beatles và các ban nhạc khác trong giới nhạc rock Anh quốc biểu diễn.

Những gì bạn đang cung cấp hiện nay có giống như chiếc kính lục phân, thước loga hay ca sĩ hát nhạc sống? Không quá khó để thấy những sự kiện sắp xảy ra nếu bạn tỉnh táo và nhận thức được các dấu hiệu. Trong mười năm nữa, chúng ta có còn dùng điện thoại trả tiền, máy ảnh dùng phim, đầu VCR hay các sàn giao dịch chứng khoán? Liệu có thứ gì được làm từ "dầu thực vật bán hydro hoá"? Rất nhiều sản phẩm đang bán chạy trên thị trường hiện nay sẽ không còn được sử dụng nữa khi con chúng ta tốt nghiệp đại học. Với tốc độ phát triển nhanh như hiện nay, các chu kỳ sản phẩm và dịch vụ ở một số ngành tính theo tháng chứ không còn tính theo năm nữa.

Trong nửa đầu thế kỷ XX, Schumpeter, nhà kinh tế học của trường Đại học Harvard-Joseph đưa ra cụm từ nổi tiếng "sự phá hủy sáng tạo" để chỉ quá trình vận động liên tục của chủ nghĩa tư bản. Khi những làn sóng của sự phá hủy sáng tạo đang lao về phía bạn, bạn có hai lựa chọn: hoặc là bị nhấn chìm, hoặc là học cách cưỡi lên những con sóng.

CÔNG NGHỆ LÀ GÌ?

Ngày nay, khi nghe thấy cụm từ "công nghệ", chúng ta thường liên tưởng tới máy tính, Internet, phần mềm và các thiết bị điện tử có chip điều khiển. Nhưng khía cạnh đó chỉ là sự phát triển gần nhất

của các công nghệ mang tính đột phá. Đối với tôi, công nghệ có phạm vi rộng lớn hơn bao gồm vật lý, hóa học, y học và nông nghiệp.

Theo ước tính của NASA, vũ trụ của chúng ta có tuổi thọ khoảng 13,7 tỷ năm. Hành tinh nhỏ bé mà chúng ta đang sống chỉ mới xuất hiện trong khoảng 4,5 tỷ năm. Loài người đã tồn tại dưới dạng nào đó trong khoảng 2-2,5 triệu năm. Tuy nhiên, người vượn tinh khôn mới chỉ xuất hiện cách đây 150 nghìn năm. Do đó, trong lịch sử của hành tinh Trái đất, thời gian chúng ta – người tinh khôn xuất hiện chỉ là một phần rất nhỏ của 1% khoảng thời gian trên. Mãi tới cuối thời kì Băng hà, (cách đây mười ba nghìn năm) chúng ta mới phát minh ra nông nghiệp, nhưng từ mốc thời gian đó, công nghệ đã trở thành động lực thay đổi loài người.

Các nhà khảo cổ học và nhân chủng học xác định chúng ta là ai và chúng ta đang tiến hóa ở cấp độ nào thông qua các phát minh công cụ. Các thời kì đồ đá, đồ sắt, đồ đồng và đại công nghiệp đều liên quan đến quá trình tiến hóa của chúng ta và là quá trình cải tiến công nghệ.

Khi chế tạo ra công cụ lao động, con người bắt đầu chuyên môn hoá. Một số học giả nêu giả thuyết rằng chính việc tạo ra công cụ lao động đã dẫn đến nhu cầu về ngôn ngữ. Năng lực tạo ra công cụ và năng lực truyền bá thông tin đã hình thành các nền văn minh. Thế giới công nghiệp và thương mại không thể phát triển được nếu không liên tục cải tiến công cụ lao động và nâng cao năng lực giao tiếp. Trong cuốn sách Guns, Germs and Steel (Súng, Vi trùng và Thép) xuất bản năm 1999 tại Norton New York, Jared Diamond đã chỉ ra nguyên nhân bề nổi khiến một số dân tộc thống trị thế giới còn một số khác trở thành bị chinh phục chủ yếu là do vấn đề công nghệ: “Công nghệ, dưới dạng vũ khí và phương tiện vận chuyển, là công cụ trực tiếp để một số dân tộc mở rộng lãnh thổ và đi chinh phục dân tộc khác”. Diamond dành gần hết tác phẩm của mình để lý giải quá trình con người phát triển đến thời điểm đó, nhưng kết quả cuối cùng là công nghệ đã tạo ra những lợi thế so sánh cho dù đó là nền nông nghiệp tiên tiến, những con tàu hiện đại hơn hay gươm, súng tối tân hơn.

Chúng ta hãy xem xét một số hàng hóa ngày nay đã tác động đến xã hội, lịch sử và thương mại như thế nào. Trước khi có giấy, chúng ta viết trên vải hoặc giấy cói. Trước khi có động cơ hơi nước, chúng ta di chuyển chậm chạp qua các vùng đất hay đại dương nhờ vào sức gió hay súc vật kéo. Trước khi có thang máy, các tòa nhà không thể có quá nhiều tầng. Việc đào kênh Panama lần đầu tiên thất bại không phải do các trở ngại về kỹ thuật mà bởi chúng ta không có đủ thuốc

men tốt: có quá nhiều công nhân chết vì bệnh tật. Tin Abraham Lincoln bị bắn năm 1865 phải vượt đại dương bằng tàu để đến được châu Âu. Thời điểm núi lửa Krakatoa hoạt động năm 1883 nhanh chóng trở thành tin tức toàn cầu nhờ việc sử dụng rộng rãi điện tín và dây cáp ngầm dưới biển.

Ngày nay, chúng ta khó mà tưởng tượng được nhiều văn phòng điển hình không tồn tại trong thế kỉ XX. Cách đây không lâu, chưa ai có điện thoại, máy đánh chữ, bóng đèn điện, ô tô, máy pha cà phê hay máy bán hàng tự động. Thậm chí cách đây hai mươi năm, khi tôi bắt đầu sự nghiệp quảng cáo của mình, một văn phòng điển hình hoạt động khác xa so với bây giờ (xem "Năm 1984 không quá xa").

Nếu bạn cho rằng những thay đổi công nghệ ngày nay mới mang tính đột phá, hãy xem danh sách phát minh chỉ trong hai mươi năm, từ 1780-1800 dưới đây:

• Thấu kính hai tròng;

• Khinh khí cầu sử dụng không khí nóng;

• Máy dệt sử dụng điện;

• Máy đập lúa;

• Tàu hơi nước;

• Bật lửa ga;

• Bút chì;

• Máy tách hạt bông;

• Áp suất thủy lực;

• Kỹ thuật in Litô;

• Vacxin phòng bệnh đậu mùa;

• Ắc quy điện

Bạn sẽ làm gì khi biết thông tin này sau đó vài tháng hay vài năm — giả dụ bạn là chủ một trang trại trồng bông, nhà sản xuất mực, một công ty đóng tàu hay một nhà máy dệt? Bạn sẽ phớt lờ những phát minh mới này và coi chúng chỉ là những hiện tượng nhất thời? Hay bạn sẽ tìm hiểu lợi ích của các công nghệ này? Bạn có khả năng tiên đoán sớm các cải tiến này không? Cũng vào thời gian này, Ben

Franklin có những phát minh thành công như thấu kính hai tròng và cột thu lôi, và những phát minh thất bại như chuông báo sét có thể phát ra âm thanh khi sắp có sét.

Quan sát kỹ lại những năm đầu của thế kỷ mới, chúng ta sẽ thấy những thay đổi này cũng sâu sắc như vậy nhưng diễn ra ngày càng nhanh hơn. Tôi không phải là nhà tư vấn "sống dựa vào sự hỗn loạn"— những người khuyên bạn mỗi tuần ném mọi thứ đã biết ra ngoài cửa sổ rồi tái tạo chính mình. Những thay đổi về công nghệ tạo ra cơ hội và bạn cần phải nhận thức được chúng. Tuy nhiên, cơ hội là công cụ chứ không phải là động lực của sự thay đổi. Bạn có thể và nên theo đuổi mục đích của mình tới cùng. Chẳng hạn, trong ngành điện ảnh, từ năm 1972-2002, giá trị của ngành công nghiệp này đã tăng từ 1,4 tỷ đô-la lên 15 tỷ đô-la. Việc đổ xô vào xu hướng thời thượng một cách thiếu cân nhắc đã khiến vô số công ty sụp đổ. Tuy nhiên, tôi đã thấy rất nhiều công ty sở dĩ thất bại là do nhận thức quá muộn về sức mạnh của phát minh.

Một số công nghệ hiện nay là những xu hướng nhất thời. Tuy nhiên, nếu một phát minh sắp tạo ra thay đổi lớn trên thị trường thì bạn cần phải thích ứng với nó. Đó được gọi là công nghệ mang tính đột phá và đáng được quan tâm. Động cơ hơi nước, bóng đèn điện, ô tô, máy bay và nhựa là những minh chứng của đột phá làm thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp. Các vật dụng thông thường như bút máy, dao cạo hai lưỡi và vòng bi cũng đã làm được điều này.

## CÔNG NGHỆ THÔNG TIN NGÀY ĐÓ

## VÀ BÂY GIỜ

Những phát triển mang tính đột phá nhất đều liên quan đến ngành công nghệ thông tin. Trong thập kỷ vừa qua, những đột phá sâu sắc nhất được tạo nên bởi hai nhân tố: công nghệ máy vi tính với chi phí hợp lý và mạng toàn cầu (World Wide Web). Dù cho doanh nghiệp của bạn sử dụng công nghệ thấp như thế nào, hai nhân tố trên hoặc sẽ là thách thức hoặc sẽ là cơ hội của bạn. Chúng làm thay đổi hoàn toàn bức tranh hoạt động kinh doanh.

Tuy nhiên, mạng toàn cầu chỉ là sự phát triển tự nhiên trong rất nhiều các phát triển về công nghệ thông tin có tính đột phá. Công nghệ thông tin khởi đầu từ giữa thế kỷ XV với công ty in Gutenberg. Có rất nhiều sự tương đồng giữa giai đoạn ban đầu với tình trạng hiện nay. Riêng sự phát triển công nghệ này đã thay đổi hoàn toàn lịch sử.

Năm trăm năm là khoảng thời gian tương đối dài nhưng quá trình tồn tại của loài người dường như mới diễn ra tuần trước. Chúng ta vẫn đang ở giai đoạn giao thời của sự phát triển công nghệ thông tin sẽ định hình công cụ và chi phối tương lai của chúng ta. Nói cách khác, trong hai mươi năm nữa, trình độ công nghệ thông tin hiện nay sẽ trở nên lỗi thời giống như vận chuyển thư tín bằng ngựa trước đây.

Tại sao bạn nên quan tâm đến những gì đã xảy ra cách đây năm trăm năm, một trăm năm hay hai mươi năm? Bởi vì công nghệ là nhân tố quan trọng nhất trong lịch sử của chúng ta. Nó đã định hình chúng ta từ thuở bình minh nông nghiệp. Điều duy nhất thay đổi là tốc độ phát triển nhanh chóng của công nghệ đang diễn ra và sẽ tiếp tục diễn ra theo cấp số nhân. Tôi tin rằng chúng ta mới chỉ bắt đầu. Công nghệ sinh học mới đang chập chững những bước đi đầu tiên còn công nghệ nano thì mới ra đời. Dù cho bạn kinh doanh ngành nghề nào thì những làn sóng chuyển đổi công nghệ đều tác động đến công ty bạn. Bạn cần phải nhận thức và chuẩn bị đón nhận chúng.

Năm 1984 không quá xa

Hai tháng sau khi tốt nghiệp trường Đại học Miami, tôi bắt đầu làm việc trong các văn phòng quảng cáo. Đó là năm 1984, và dù vào thời gian đó, khái niệm “công nghệ” đối với chúng tôi là một cái gì đó quá xa vời. Là một nhân viên phụ trách khách hàng cấp thấp, hiếm khi tôi tham gia vào các công việc hấp dẫn gắn liền với ngành công nghiệp quảng cáo. Tất nhiên, đôi lúc tôi phải tham gia vào một cuộc phỏng vấn nhóm. Cứ mỗi năm một lần, nếu tôi là nhân viên gương mẫu, tôi sẽ được tham gia quay các chương trình quảng cáo trên truyền hình. Nhưng phần lớn thời gian tôi dành để làm công việc vẻ vang là đọc và sửa bản in – không phải là các bản in truyền thông sáng tạo, mà là các giấy tờ về hiện trạng công việc nội bộ và những định hướng dài dòng về khách hàng. Giờ đây, công nghệ mà chúng tôi sử dụng để tạo ra những tài liệu này đã bị lỗi thời.

Cứ vào sáng thứ hai hàng tuần, một bản photo báo cáo đánh máy dài năm mươi trang do sếp của tôi viết sẽ nằm trên bàn làm việc của tôi. Tôi phải phân tích tỉ mỉ tài liệu này, xem xét mọi thứ từ lỗi đánh máy đến sai sót của các dữ liệu. Quá trình này phải mất đến hai ngày, bao gồm cả thời gian kiểm tra thông tin trong thư viện và nghiên cứu nội bộ của công ty. Sau khi viết tay các thay đổi và sửa chữa của mình, tôi nộp lại tài liệu cho bộ phận đánh máy. Họ sẽ sửa lại tài liệu bằng băng dính chữa lỗi kiểu cũ hoặc sau này là bằng một sản phẩm cải tiến có tên gọi dung dịch tẩy xóa. Nếu họ không quá bận rộn sửa chữa các báo cáo quan trọng hơn trên chiếc máy Selectrics của IBM,

tôi có thể nhận được bản báo cáo đã sửa chữa trong vòng 24 tiếng. Sau đó, tôi chuyển tài liệu này lên cấp trên và ở đây sẽ có thêm sự thay đổi cùng với các thông tin bổ sung và một tài liệu như thế này lại xuất hiện trên bàn làm việc của tôi ba hay bốn lần trong vòng hai tuần tiếp theo, mỗi lần lại tốn thêm một lọ dung dịch xóa và một chồng các bản photo nội bộ.

Khi tài liệu được phê duyệt, chúng tôi fax tài liệu này tới khách hàng (vì ai cũng muốn có thông tin này nhanh chóng). Thời đó, máy fax có kích thước bằng một chiếc xe ô tô và cần một thợ điều khiển có tay nghề. Cũng như các nhân viên phụ trách khách hàng cấp thấp khác, tôi phải xếp hàng để chuyển tài liệu đi bằng fax. Đôi lúc, tôi cần một hộp sôcôla hay một tấm vé xem bóng chày để được ưu tiên hơn. Thường phải mất gần hai tiếng mới fax được một tài liệu 50 trang.

Sau đó, tài liệu đó phải trải qua quá trình kiểm tra và cân đối tương tự như vậy của khách hàng. Nếu may mắn, báo cáo có thể được hoàn tất và được cấp trên phê duyệt trong vòng chưa đến một tháng.

Bây giờ, tôi không còn làm việc cho các văn phòng quảng cáo nhưng tôi đã nói chuyện với một số người làm việc ở đó. Đối với những người trẻ tuổi, ác mộng trong văn phòng của tôi khó có thể tin được. Máy xử lý văn bản có mặt ở khắp nơi, đến đứa trẻ năm tuổi cũng có thể hiểu được chức năng cắt, dán văn bản. Giờ đây, chức năng kiểm tra lỗi chính tả thậm chí còn có thể xóa hết các câu cụt và lỗi sai về ngữ pháp. Người ta phân phát tài liệu tự do, dễ dàng và nhanh chóng trong công ty, tạo điều kiện cho nhân viên có thể hợp tác với người khác. Mạng toàn cầu giúp việc kiểm tra thông tin trở nên rất dễ dàng. Bây giờ, việc soạn một báo cáo 50 trang để gửi tới khách hàng chắc chắn có thể hoàn thành trong một, hai ngày mà vẫn đạt được độ súc tích và chính xác như trước.

Nhưng tương lai thì sao? Tôi chắc chắn rằng, công việc trong văn phòng sẽ thay đổi đến mức không ngờ khi chúng ta ở năm 2024. Vâng, chúng ta đã nói rất nhiều về hiệu quả làm việc văn phòng nhưng chúng ta sẽ còn tiến xa hơn nữa.

Hàng năm, trong thời gian diễn ra giải Super Bowl, các chương trình truyền hình thường chiếu lại đoạn phim quảng cáo máy tính Macintosh của Apple mới chỉ được phát một lần duy nhất năm 1984 nhưng hiện nay đang rất nổi tiếng. Lúc bấy giờ, đoạn quảng cáo này tác động nhiều đến quan điểm của chúng ta về tương lai của công nghệ. Kể từ đó, chúng ta đã đi được một chặng đường dài, nhưng đến nay, chúng ta vẫn chưa nhận thấy điều gì xảy ra cả.

## MẠNG TOÀN CẦU: MỘT MINH CHỨNG

CỦA SỰ PHÁ HỦY SÁNG TẠO

Quay trở lại năm 1994, khi lần đầu tiên tôi truy cập mạng toàn cầu, tôi đã thay đổi suy nghĩ. Tôi biết rằng mạng toàn cầu sẽ thay đổi hoàn toàn cục diện kinh doanh. Khi đó, ý nghĩ đầu tiên của tôi là "Thời của các văn phòng du lịch đã hết rồi". Thời gian còn lại của họ chỉ còn tính bằng ngày. Vấn đề chỉ là việc đó sẽ diễn ra nhanh như thế nào. Mười năm đã trôi qua, các văn phòng du lịch ở góc phố đã biến mất giống như những người giao sữa. Những văn phòng du lịch còn tồn tại đã chuyển trọng tâm kinh doanh mới: Hoặc bán lẻ các tour du lịch giá cao và hợp đồng trọn gói hoặc phục vụ các khách du lịch giàu có – những người có nhiều tiền hơn thời gian.

Với các nhà chuyên môn chỉ biết dựa vào việc tiếp cận thông tin độc quyền, điều tương tự cũng đã xảy ra. Nhà môi giới chứng khoán, nhà môi giới bất động sản hay bác sĩ đều mất đi đôi chút vị thế của mình.

Năm 1996, tôi được mời diễn thuyết về Internet và mạng toàn cầu cho nhân viên bảo hiểm của các công ty ở Hartford, Bang Connecticut. Trong khi một số chuyên gia công nghệ thông tin quan tâm đến điều tôi nói thì những người thật sự có tiếng nói quyết định lại coi nó như tiểu thuyết giả tưởng. Rồi họ vỗ đầu tôi và nói: "Này cậu, cậu chẳng hiểu công việc kinh doanh của chúng tôi chút nào. Điều này sẽ không áp dụng được cho ngành của chúng tôi đâu". Đối với một số người khác, nó thật sự hữu ích. Còn các công ty chậm chuyển đổi đã nhanh chóng bị các đối thủ có suy nghĩ cấp tiến hơn nuốt chửng. Các công ty khác đang phải vật lộn rất vất vả để tồn tại thì không thể theo kịp các công ty thấy trước được tiềm năng. Họ không biết cách nào thích ứng với mô hình công việc mới. Mặc dù một số công ty hiểu họ sẽ có được một cuốn sách quảng cáo hấp dẫn hơn bằng cách nào, nhưng chức năng giao dịch qua mạng vẫn bị xem là "không tồn tại ở thời tôi sống".

CHÚNG TA ĐÃ VƯỢT QUA

NHỮNG DỰ ĐOÁN XA VỜI NHẤT

Năm 1998, trong cơn sốt Internet, một số người say mê đã đưa ra những dự đoán điên rồ về tốc độ phát triển cực nhanh của Internet. Các biểu đồ của họ thể hiện mức độ sử dụng Internet tại nhà, số lượng các giao dịch trên Internet, số lượng sản phẩm băng thông rộng mới được tung ra thị trường, v.v... đã phát triển nhanh chóng nhưng lại không công bố các con số thực. Còn những người chỉ trích

thì chế nhạo: "Ông bảo rằng người Mỹ sẽ chi mười tỷ đô-la để mua máy vi tính bằng thẻ tín dụng à? Chắc hẳn ông đang đùa!"

Hãy đoán xem điều gì đã xảy ra? Chúng ta vượt qua con số này và bỏ xa lại phía sau. Chỉ riêng tháng 12/2003, người tiêu dùng đã chi 18,5 tỷ đô-la để mua hàng trực tuyến. Cho đến năm 2007, Jupiter Research ước tính bán hàng thương mại điện tử giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng đạt 133 tỷ đô-la. Giá trị giao dịch giữa các doanh nghiệp hàng năm lên đến hàng nghìn tỷ đô-la. Việc đưa ra con số chính xác ngày càng khó hơn – một số doanh nghiệp quốc tế đang thực hiện 100% hoạt động mua bán hàng qua mạng.

Chúng ta không cần quan tâm đến sự bão hòa của các công ty dot.com, câu chuyện phá sản ngoạn mục và những bong bóng bị xì hơi. Sự thật là Internet chỉ mới phát triển và trở nên quan trọng hơn trong một vài năm trở lại đây. Chúng ta hãy nhìn lại giá trị thị trường của một vài công ty có tiếng trong thời kỳ hậu bong bóng. Giá trị thị trường bằng giá cổ phiếu nhân với số lượng cổ phiếu chưa thanh toán; thực chất, đó là giá trị mà các cổ đông đầu tư vào công ty.

Khi tôi viết những dòng này, giá trị thị trường của eBay là khoảng 50 tỷ đô-la. Thực tế, giá trị này cao hơn giá trị của hãng Boeing, Gillette hay Disney và gấp đôi giá trị của General Motors (Các bạn hãy nhớ rằng trước năm 1995, eBay thậm chí còn chưa tồn tại.) Nếu eBay là một quốc gia thì năm 2004, nó xếp thứ 55 trong số những quốc gia giàu nhất trên thế giới, xếp trên Marocco, Việt Nam và Kuwait. Mặc dù lớn mạnh như vậy nhưng doanh thu của công ty vẫn tăng gần 80% trong năm tài chính, và các nhà phân tích đều dự đoán trong tương lai gần, công ty sẽ tăng trưởng ít nhất 30% một năm.

Hãng Amazon đã thách thức tất cả những người chỉ trích và hãng này vẫn tiếp tục phát triển. Giá trị thị trường của công ty luôn vượt mức 20 tỷ đô-la. Trong năm 2004, giá trị công ty bằng hai lần hãng Sears. Năm đó, doanh thu từ việc bán sách của công ty Amazon ước tính đạt gần 7 tỷ đô-la. Công ty vẫn đang phát triển ở mức ổn định từ 30-40% một năm. Đối với một công ty ảo gần như không có tài sản hiện vật thì điều đó không tồi chút nào.

Nạn nhân dễ nhận thấy nhất của cơn bão dot.com là những công ty bán lẻ vật nuôi trên mạng ngoại trừ hãng PetMed Express. Công ty này đứng thứ nhất trong danh sách một trăm công ty tăng trưởng nhanh nhất trong một bài báo của tờ BusinessWeek năm 2004 (Báo cáo đặc biệt: "Các công ty phát triển vượt bậc", ngày 7/7/2004). Công ty này bán đơn thuốc cho vật nuôi bằng nhiều phương thức khác nhau, nhưng hơn 50% việc kinh doanh của công ty được thực

hiện qua Internet. Gần 150 nhân viên của công ty đã tạo ra hơn 30 triệu đô-la doanh thu mỗi quý. Doanh số bán hàng và lợi nhuận đều tăng trên 100% trong năm qua.

Những doanh nghiệp hoạt động theo mô hình B2B (mô hình từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp) không được biết đến nhiều như vậy nhưng cũng gây ấn tượng không kém.

Công ty Oracle bán và hỗ trợ phần mềm cơ sở dữ liệu. Năm 2003 là năm thất thu của các công ty công nghệ. Doanh thu của họ chỉ kiếm được hơn 10 tỷ đô-la doanh thu, trong đó có 2,6 tỷ đô-la lãi ròng. Cuối năm 2004, giá trị thị trường của các công ty này là khoảng 55 tỷ đô-la. Phần mềm của Oracle là công cụ, vậy chúng ta hãy so sánh nó với một số nhà sản xuất công cụ truyền thống. Tổng giá trị của tất cả các nhà sản xuất công cụ như Caterpillar, Black & Decker, American Standard, Whirlpool, Maytag, Stanley Works, Snap – On và Electrolux mới bằng giá trị thị trường của Oracle. Nhiều công ty công nghệ khác còn có giá trị lớn hơn rất nhiều.

Hãng Symantec sản xuất dòng sản phẩm bảo mật cho máy tính dưới nhãn hiệu Norton, thực chất là bảo vệ máy tính của bạn tránh các sự cố virus. Năm 2004, giá thị trường của công ty là khoảng mười bốn tỷ đô-la. Chúng ta hãy so sánh giá trị đó với các công ty bảo hiểm sức khỏe để bạn thấy được Symantec đáng giá thế nào, trị giá của công ty này lớn hơn cả công ty bảo hiểm y tế Cigna hay Aetna.

Có thể bạn cho rằng tất cả điều đó là của các công ty lớn và bạn sẽ không áp dụng được gì. Đừng tự lừa dối mình như vậy. Những chuyển đổi đáng kinh ngạc về lợi thế cạnh tranh và giá trị thị trường cũng đang diễn ra ở sân sau của công ty bạn.

CÂU CHUYỆN VĨ MÔ

Tôi không biết và không hiểu nhiều về công ty của bạn như bạn. Tôi không thể trả lời công nghệ nào phù hợp với việc kinh doanh của bạn. Đó có thể là phần mềm đồ họa bán chạy nhất, kính hiển vi đo kích thước hạt electron loại mới nhất hay chỉ đơn giản là một loại dụng cụ sơn móng tốt hơn. Có hàng tá sáng kiến công nghệ có thể cải thiện tình hình kinh doanh của bạn, giúp bạn kiếm lời, nhưng bạn phải chọn lựa chúng dựa trên mục đích và các mục tiêu của bạn. Nếu bạn tuyển dụng được những người thích hợp và không ngừng cập nhật thông tin, bạn sẽ biết mình cần gì (xem mục Giải pháp 50 tạp chí ở Chương 4).

Các công ty tư nhân đang lớn mạnh đều quan tâm đến các biến đổi

về công nghệ. Những nghiên cứu về học thuật và tư vấn đã củng cố kết luận trên, và phát hiện ra rằng thái độ tích cực đối với công nghệ là một trong những nhân tố quyết định khả năng tăng trưởng. Các công ty đang lớn mạnh thường sử dụng các giải pháp dựa trên công nghệ để vươn tới tầm cao mới. Họ cũng chú trọng áp dụng công nghệ trong nội bộ công ty để tạo ra hiệu suất làm việc cao hơn, phục vụ khách hàng tốt hơn và tung ra thị trường các sản phẩm, dịch vụ cải tiến nhanh hơn.

Tuy vậy, điều quan trọng đối với mọi doanh nghiệp tăng trưởng là câu chuyện vĩ mô. Bức tranh lớn ở đây là gì? Làm thế nào để ứng dụng công nghệ có hiệu quả cho công việc của bạn? Làm thế nào để công nghệ có thể mở ra những dòng dịch vụ/sản phẩm hay thị trường mới? Bằng cách nào công nghệ có thể giúp công ty bạn trở thành một doanh nghiệp tăng trưởng nhanh? Ngược lại, bạn sẽ phải đối mặt với những nguy cơ nào nếu bạn thờ ơ với các công nghệ mới? Điều gì sắp diễn ra sẽ thay đổi phương thức điều hành của bạn?

BẠN ĐANG SỐNG TRONG THẾ GIỚI CÔNG NGHỆ

DÙ CHO BẠN CÓ MUỐN HAY KHÔNG

Dù bạn kinh doanh lĩnh vực nào, bạn luôn phải gắn chặt với công nghệ. Chủ nông trại, lãnh đạo công ty thép hay chủ tiệm kem, chuyên gia thiết kế ngoại cảnh cũng không phải là ngoại lệ. Những công ty khác biệt trong môi trường công nghệ thấp thường áp dụng công nghệ để đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Nhiều người sẽ tranh luận rằng, công ty Wal – Mart đã chiếm lĩnh thị trường một thời gian dài trước khi họ trở nên lớn mạnh như vậy; họ có lợi thế hoạt động qua hơn hai thập kỷ nhờ công nghệ dây chuyền tiên tiến. Triết lý quản lý và kế hoạch của hãng General Electric luôn được báo chí đề cập đến, nhưng điều họ không đăng tải thường xuyên là hoạt động kinh doanh của công ty nhờ Internet đã đạt doanh thu hàng tỷ đô-la mỗi tháng.

Không phải chỉ những tập đoàn lớn nhất trên thế giới mới có thể khai thác công nghệ hiệu quả nhất. Vài năm qua, tôi chứng kiến nhiều công ty thuộc “thế giới xa xưa” đã chuyển mình bằng cách áp dụng công nghệ mới nhất. Công ty Candlewic ở Doylestown, Bang Pennsylvania gia tăng đáng kể sản lượng nến và xà phòng trong vài năm trở lại đây. Công nghệ đã giúp chủ doanh nghiệp Bill và Dave Binder vươn đến phục vụ một thị trường rộng lớn hơn nhiều với những người bán buôn, bán lẻ và khách hàng có nhu cầu. Kể từ khi

bạn có thể đặt hàng tự động thông qua hệ thống “chọn sản phẩm và đóng gói” do UPS thiết kế, hiện nay công nghệ đã giúp Candlewic đáp ứng nhu cầu khách hàng: những món hàng nhỏ và không thường xuyên. Trước đây, các đơn hàng này hoàn toàn không đem lại lợi nhuận thì hiện nay đóng góp phần lớn vào sự tăng trưởng của công ty.

Năm 1995, Tool Shack là công ty bán buôn công cụ thương mại nhỏ có trụ sở ở Las Vegas, Bang Nevada. Ngày nay, trang web MyToolStore.com do công ty này quản lý đã phát triển thành công ty tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh trực tuyến trị giá hàng triệu đô-la. Nếu các công ty nhỏ kinh doanh công cụ đều rất e dè trước các nhà bán lẻ lớn như Home Depot và Lowe’s thì MyToolStore.com mua, bán hàng của các hãng dụng cụ nổi tiếng như Makita, Bosch và IngersollRand tới 50 bang trên toàn nước Mỹ và 90 nước khác trên thế giới. Ai có thể ngờ được rằng công nghệ có thể giúp một công ty có trụ sở tại Nevada tăng trưởng và vươn ra bán hàng tới châu Á, châu Mỹ Latinh và vùng Caribbean? Năm 2002 công ty Sprint đã được bình chọn là “Doanh nghiệp tiên tiến của năm” vì đã áp dụng xuất sắc công nghệ để phát triển và đẩy mạnh kinh doanh.

Hẳn bạn còn nhớ PrintingForLess.com? Đây là một công ty thuộc ngành công nghiệp cũ nhưng cách đây vài năm đã thực hiện được những điều không thể. Từ mô hình thu hút khách hàng rất tinh tế đến phần mềm máy in độc quyền, công nghệ chính là phương tiện cốt lõi giúp công ty không ngừng nâng cao vị thế của một hãng in thương mại.

Nến, công cụ và in ấn – cả ba loại sản phẩm này đều không mới. Tuy nhiên, phương thức các công ty này đáp ứng nhu cầu của khách hàng và vượt xa mong đợi của khách hàng là hoàn toàn mới. Có những công ty mà đáng lẽ không thể tồn tại cho đến gần đây. Tôi đã làm việc với một công ty có tên IGLASS Networks. Công ty gồm bảy nhân viên này đã thành công khi giải quyết một vấn đề rất phức tạp bằng một giải pháp đơn giản và tinh tế dựa trên công nghệ. (Xem “Bạn có thể cảm nhận nhịp đập công nghệ ở khắp mọi nơi”).

Bạn có thể cảm nhận nhịp đập công nghệ ở khắp mọi nơi

Hệ thống truyền hình cáp kỹ thuật số không ngừng phát triển trên khắp nước Mỹ. Một số học giả tin rằng các công ty dây cáp sẽ sớm mang lại cho chúng ta mọi thứ từ dịch vụ điện thoại đến tổ chức hội nghị trực tiếp qua video. Ngay bây giờ, đối với chúng ta, cáp kỹ thuật số đồng nghĩa với hình ảnh tốt và những bộ phim theo yêu cầu.

Nhiều năm qua, ngành truyền hình cáp đã mang tiếng xấu vì dịch vụ kém, đặc biệt là những dịch vụ qua điện thoại. Và họ đã nhận thức được điều đó. Nếu họ dự định cung cấp các dịch vụ khác trong tương lai thì họ phải thỏa mãn được nhu cầu của bạn trong các dịch vụ hiện đại. Công ty iGLASS Networks là một ví dụ.

Các nhà sáng lập Tim Bolden, George Woodring và Jack Woodring đã cung cấp một phần giải pháp cho những người vận hành hệ thống truyền hình cáp. Giả sử bạn và gia đình dùng điều khiển từ xa kỹ thuật số yêu cầu một bộ phim mới nhất của diễn viên hài Jim Carrey. Mặc dù bạn đã nhấn tất cả các nút theo đúng hướng dẫn nhưng vẫn không xem được bộ phim. Nếu bạn từng bị lạc vào mê trận khi màn hình dừng đột ngột, hay phải lặp đi lặp lại những dòng lệnh trên máy tính theo sự hướng dẫn qua điện thoại, hay những gợi ý không hiệu quả thì bạn sẽ hiểu điều tôi nói. Giải pháp của hãng iGLASS Networks đã giải quyết được khó khăn cho cả nhà điều hành hệ thống truyền hình cáp và khách hàng của họ. Sản phẩm phần mềm từ xa của công ty kiểm soát mọi hỏng hóc đột ngột của hệ thống máy móc, nguồn điện bị ngắt và các vấn đề khác của trung tâm điều hành mạng lưới (NOC).

Khi nhận thấy tín hiệu hỏng hóc đầu tiên, phần mềm kiểm soát tự động đưa thông báo tới nhân viên của NOC. Mỗi thành viên của hãng iGLASS có một thiết bị không dây Handspring Treo 600. Nhờ công nghệ giao thức Internet, nhân viên iGLASS đang làm nhiệm vụ sẽ nhận được một lời cảnh báo dễ hiểu. Nhân viên này có thể thấy được nút nào đang gây sự cố, đưa ra các đề xuất giải quyết và danh sách các số điện thoại liên lạc để bàn luận các giải pháp khả thi. Trong nhiều trường hợp, nhân viên điều hành dịch vụ điện thoại có thể nói cho bạn biết sự cố đã được phát hiện, xác định và giải quyết đáng tin cậy như thế nào.

Trong một cuộc nói chuyện gần đây giữa tôi và Tim Bolden, người sáng lập kiêm chủ tịch công ty, ông đã giải thích công nghệ có ý nghĩa như thế nào đối với công ty ông:

Công nghệ luôn hỗ trợ chúng tôi. Không có công nghệ, công ty chúng tôi sẽ không bao giờ đạt được những điều mà chúng tôi đã có.

Nếu là mười năm trước đây, chúng tôi không thể xây dựng được iGLASS. Chỉ riêng chi phí liên lạc đã là cản trở đối với công ty có quy mô như chúng tôi. Hiện nay, với các modem cáp giá rẻ và các thiết bị mạng cá nhân ảo, chúng tôi có thể xây dựng một mạng lưới trên cả nước với chi phí thấp. Công nghệ truyền thông hiện nay cho phép khách hàng sử dụng công cụ của chúng tôi ở bất cứ đâu.

Từ trước đến nay, trung tâm điều khiển mạng thường là lĩnh vực của các tập đoàn lớn có nguồn tài chính dồi dào, trang thiết bị và nhân sự hùng mạnh. Chúng tôi có thể sử dụng công nghệ để đạt được điều tương tự với số vốn đầu tư tối thiểu, số lượng thiết bị hạn chế và một số ít nhân viên.

Tôi thích câu chuyện này. Nó thể hiện rõ ràng vai trò của công nghệ. Một sản phẩm mới xuất hiện vài năm trở lại đây (truyền hình cáp kỹ thuật số) đã phát triển nhanh tới mức chất lượng dịch vụ trở thành một vấn đề. Những con người thông minh của iGLASS đã nhìn thấy nhu cầu tiềm ẩn trước những người khác và bắt tay vào xây dựng giải pháp. Tôi đã xem giải pháp đó hoạt động như thế nào. Mặc dù tôi không phải là một kỹ sư công nghệ giỏi, tôi tin mình hoàn toàn có thể trở thành nhân viên dịch vụ của công ty. Giao diện đơn giản, dễ hiểu khiến hầu hết các sự cố được khắc phục nhanh chóng. Đó là điều mà công nghệ mang lại: không phải những điều phức tạp hơn mà là những giải pháp tinh tế hơn.

Hãy xem một số công ty trong danh sách 500 công ty của Inc. chiếm vị trí số 1 trong lĩnh vực của họ như thế nào:

• Công ty CourtSmart Digital Systems lắp đặt một hệ thống trong các phòng xử án cho phép luật sư và thẩm phán rời phòng xử án với một đĩa DVD thu lại tiến trình xét xử hôm đó. Họ cũng tạo ra một hệ thống giúp cảnh sát ghi lại các cuộc thẩm vấn và máy phát hiện nói dối. Với 18 nhân viên, công ty đã đạt doanh thu 4,4 triệu đô-la theo báo cáo tài chính năm vừa qua.

• Microtek sử dụng công nghệ để thành lập một trung tâm đào tạo dùng hoàn toàn nhân lực bên ngoài công ty, tiếp nhận việc đăng ký, in ấn tài liệu hướng dẫn và các công việc hậu cần khác thông qua giao diện web. Với 60 nhân viên, công ty đã tạo ra 14,5 triệu đô-la trong năm tài chính vừa qua.

• CityXpress là một công ty Canada có trụ sở chính ở Seattle. Công ty này tổ chức các cuộc bán đấu giá chung giữa 200 tờ báo và chủ doanh nghiệp địa phương bằng cách sử dụng công nghệ. Các chủ doanh nghiệp nhận được khoản tín dụng bằng quảng cáo trên báo khi bán được thêm hàng, các tờ báo có thể giảm chi phí, và CityXpress được trả một khoản phí. Với công nghệ, mọi người đều được lợi. Số lượng nhân viên công ty tăng từ 12 lên 45 trong hai năm, với doanh thu và lợi nhuận tăng vài trăm phần trăm mỗi năm.

Tôi không định trình bày tất cả phương thức mà công nghệ có thể giúp bạn tiết kiệm chi phí và thực hiện công việc tốt hơn. Tôi muốn

nói bạn không nên đưa ra những lý do về tài chính để không sử dụng công nghệ thông tin như một lợi thế của mình. Chỉ với vài trăm đô-la, bạn đã có thể mua được các chương trình phần mềm cao cấp để xử lý sổ sách kế toán, thiết kế trang web, văn bản và các công việc hàng ngày khác. Bạn cũng có thể đăng ký các dịch vụ trực tuyến giúp thực hiện việc quản lý lực lượng bán hàng, quản lý theo chuỗi cung ứng, tổ chức đấu giá hàng tồn kho, trả lương, gửi thư hàng loạt cho khách hàng mục tiêu và nhiều chức năng khác. Bạn có thể mua một hộp thiết bị chỉ bằng chiếc cặp đựng tài liệu có chức năng nhận dạng giọng nói để định hướng các cuộc điện thoại hay chuyển hướng cuộc gọi tới một điện thoại di động mặc định từ trước.

Công nghệ tạo điều kiện cho sáng tạo. Hiện nay, có hàng nghìn doanh nghiệp tư nhân đang sử dụng công nghệ để tạo ra phương thức kinh doanh mà cách đây vài năm chưa chắc đã có. Điều tương tự cũng sẽ xảy ra trong thập niên tiếp theo, chỉ khác là nhanh hơn mà thôi. Các công ty phát triển nhanh cung cấp sản phẩm và dịch vụ dựa trên nhu cầu khách hàng. Họ đang cày xới dữ liệu để tìm ra những thứ hoàn toàn phù hợp với khách hàng trong ngách thị trường của mình. Họ thực hiện các liên minh mới để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Tóm lại, họ sử dụng công nghệ mới để thực hiện công việc tốt hơn. Điều quan trọng nhất là, các công ty hàng đầu gửi những thông điệp mà khách hàng cần vào đúng thời điểm họ cần. Công nghệ thúc đẩy sự phát triển.

Điều cốt lõi là xác định thứ bạn đang thật sự kinh doanh, rồi sau đó cưỡi lên những con sóng của sự phá hủy sáng tạo bất chấp chúng đưa bạn tới đâu. Hãy xác định giải pháp của bạn là gì chứ không phải sản phẩm hay dịch vụ. Sau đó, hãy cung cấp giải pháp đó bằng bất cứ phương thức giao hàng nào.

## HÃY TRỞ THÀNH CHUYÊN GIA

## HOẶC THUÊ MỘT CHUYÊN GIA NGAY BÂY GIỜ

Tuy nhiên, để làm được tất cả những điều này bạn cần phải là một chuyên gia. Bạn cần phải biết trên thị trường đang có những gì, điều gì hiệu quả và có thể hỗ trợ công việc kinh doanh của bạn. Bạn cần biết điều gì sắp xảy ra và sẽ tạo ra thách thức hay cơ hội cho bạn trong tương lai. Cho dù công việc kinh doanh của bạn là gì thì bạn vẫn phải trở thành một chuyên gia công nghệ.

Để trở thành một chuyên gia, bạn phải thật sự say mê công nghệ vì nó liên quan đến ngành và công việc kinh doanh của bạn. Hãy nói chuyện cởi mở với các nhà kinh doanh công nghệ ở hội chợ thương

mại sắp tới, không chỉ người bán hàng mà cả người phát triển sản phẩm ở hậu trường, những người tạo ra các giải pháp hoặc các ứng dụng. Hãy tìm ra người phụ trách mục công nghệ trong các tạp chí thương mại và trở thành bạn của họ. Hãy cho họ biết doanh nghiệp của bạn coi trọng công nghệ như thế nào, và họ có thể gợi mở những triển vọng độc đáo trong các lĩch vực mà bạn quan tâm. Những nhà báo như vậy rất thích nếu có một người như bạn gọi điện cho họ. Bạn thậm chí có thể mời một giáo sư của trường đại học cộng đồng ở địa phương sử dụng công ty bạn làm ví dụ thực tế cho các lớp kinh doanh, khóa học máy tính hay kỹ thuật.

Nếu bạn không thể hiểu được công nghệ thì hãy thuê một chuyên gia giải thích cho bạn thường xuyên bằng những từ ngữ dễ hiểu. Công ty bạn cần phải đi đầu xu hướng công nghệ đang định hình ngành kinh doanh của bạn. Ở Chương 4, khi nói khả năng hiểu biết thấu đáo thị trường, điều bạn cần lưu ý đó là những công nghệ mang tính đột phá tác động đến từng ngành, từng khu vực và thậm chí là từng cá nhân.

Điều này không có nghĩa là bạn phải tiếp nhận mọi công nghệ mới xuất hiện hay luôn phải chạy theo các sản phẩm sắp được tung ra thị trường. Nhiều công ty đã chi hàng triệu đô-la để mua phần mềm CRM rồi phát hiện ra rằng họ không có bộ phận xử lý quan hệ khách hàng hay không có người đủ trình độ để sử dụng nó. Hoặc tồi tệ hơn, họ không có kiến thức chuyên môn để giải thích những dữ liệu mà phần mềm tạo ra. Sẽ hiệu quả hơn nếu tiền được dùng để thuê những người phù hợp và đào tạo họ. Tuy nhiên, bạn mới là người quyết định mình sẽ trở thành chuyên gia hay thuê một chuyên gia tài năng; bạn sẽ biết doanh nghiệp mình có thể tận dụng được điều gì hay đó chỉ là thứ khiến bạn sao lãng.

Ai được? Ai mất?

Các cuốn sách lịch sử thường kể về người thắng kẻ thua. Chúng ta hãy xem xét những ảnh hưởng nho nhỏ mà một số công nghệ đột phá tạo ra.

XE HƠI

Khi ô tô đến với đông đảo quần chúng, nó đã làm thay đổi bộ mặt nước Mỹ. Nó mang lại đường cao tốc, vùng ngoại ô, điểm du lịch, trung tâm mua sắm và sự mở rộng của thành phố, thị trấn.

• Ai được? Công ty xây dựng nhà ở, đường xá, nhà sản xuất thép, công ty cao su, ngành công nghiệp chăm sóc cỏ, công ty lọc dầu, công ty lữ hành, nhà bán lẻ lớn, cửa hàng tiện ích và các bang như Florida

và California;

• Ai mất? Nhà sản xuất xe điện, ngành đường sắt, cửa hàng rau quả ở góc phố, cửa hàng bách hóa và rạp chiếu phim ở trung tâm thành phố, người đưa sữa và khoai tây chiên và nhiều vùng ở Đông Bắc và trung tâm phía bắc nước Mỹ.

MÁY LÀM LẠNH

• Khi công nghệ làm lạnh dùng trong thương mại và sinh hoạt ra đời, toàn bộ ngành công nghiệp thức ăn đều chuyển đổi.

• Ai được? Nhà chế biến thức ăn công nghiệp, ngư dân, nhà nhập khẩu hoa quả, công ty đóng gói và nhà sản xuất đồ dùng gia đình;

• Ai mất? Nông dân địa phương, quầy bán lẻ thịt, công ty giao đá, nhà sản xuất máy làm lạnh và bất cứ ai mất thị phần

MẠNG TOÀN CẦU

Chỉ trong mười năm, mạng toàn cầu từ một thứ rất mới đã tràn ngập trong cuộc sống của chúng ta. Nó tác động lên nhiều lĩnh vực như nghiên cứu, mua sắm, dây chuyền cung cấp, marketing, quan hệ khách hàng, quản lý tài chính, liên lạc, truyền thông, giải trí và nhiều lĩnh vực khác.

• Ai được? Bất cứ ai thấy trước được tiềm năng, nhưng người được lợi lớn nhất là người tiêu dùng.

• Ai mất? Nhà môi giới bảo thủ và người phản ứng quá chậm chạp hay doanh nghiệp chỉ dựa hoàn toàn vào việc tiếp cận thông tin như: văn phòng du lịch, đại lý bảo hiểm, nhà phân phối xe hơi, tờ báo (đặc biệt là quảng cáo, rao vặt) và nhà xuất bản bách khoa toàn thư.

• Bạn có thể làm bài tập nhỏ này với một danh sách dài các công nghệ đột phá. Hãy tưởng tượng điều gì xảy ra khi thép, nhiên liệu dầu mỏ, điện, nhựa hay máy điều hòa ra đời. Đối với ngành kinh doanh của bạn, hãy tìm xem điều gì khó khăn và sẵn sàng thích nghi với nó.

HÃY CHÚ Ý ĐẾN NHỮNG DẤU HIỆU

Trong thiên niên kỷ mới, tương lai của bạn phụ thuộc vào trình độ nhận thức của bạn về các công nghệ mang tính đột phá. Bạn sẽ không có mười hay hai mươi năm để chuyển hướng đi mà chỉ có hai năm, mười tháng hay hai mươi ngày. Thông tin bao phủ địa cầu chỉ

trong vòng một phần tỷ giây, vì vậy tất cả các cải tiến mang tính cạnh tranh đều sẽ diễn ra trong khoảng thời gian ngày càng ngắn hơn.

Như tôi đã nói, mạng Internet mới chỉ xuất hiện trong đời sống khoảng mười năm, tùy thuộc vào lần đầu tiên chúng ta bắt đầu truy cập là khi nào. Hãy xem nhiều ngành nhanh chóng lột xác như thế nào trong suốt thời gian đó. Trên đây, tôi đã đề cập đến một số ngành nhưng ở đây có thêm các ngành khác như: xuất bản sách, bán lẻ hàng tiêu dùng, giới thiệu việc làm, phần mềm, marketing trực tiếp, quảng cáo, công nghiệp thu âm, dịch vụ cho thuê băng đĩa phim và giao hàng trọn gói. Trong nội bộ các công ty, mạng toàn cầu đang ảnh hưởng đến việc kiểm soát hàng tồn kho, hoạt động vận chuyển, tuyển chọn các ứng viên, báo cáo tài chính và hàng chục các nhân tố khác.

Đột phá công nghệ bậc thấp

Henry Ford, Thomas Edison, Steve Jobs: Tất cả những tên tuổi này đồng nghĩa với sự tiến bộ của công nghệ hiện đại. Nhưng bản thân công nghệ không thể mang lại thành công cho họ. Chính tài năng cải tiến phi thường đã đem lại những thành công có một không hai cho họ và biến họ trở thành những hình tượng đáng ngưỡng mộ. Ben Franklin nổi tiếng vì biết khai thác năng lượng điện, nhưng hơn một thế kỷ sau mới có người tìm ra cách kiếm tiền từ điện. Những hình tượng của nước Mỹ này nên được nhớ đến với tư cách là nhà cải tiến chứ không phải là nhà công nghệ. Khi đánh giá một công nghệ, các chủ doanh nghiệp nhỏ muốn phát triển nên coi các cải tiến có triển vọng trên thị trường là mục tiêu của mình.

Theo tôi, chưa có người nào tạo ra cải tiến mang tính cá nhân giỏi hơn người thợ làm bánh Jimmy Dewar ở Chicago. Mùa thu năm 1930, Dewar nhận thấy ở góc cửa hàng bánh của mình có rất nhiều chảo dùng để làm bánh bích quy bơ giòn mà một năm anh chỉ sử dụng chúng trong hai tháng. Ngày hôm đó, Dewar không chỉ nhìn thấy một đống chảo làm bánh mà đã nhìn thấy một cơ hội.

Dewar trộn một chiếc chảo đầy bánh xốp và đưa vào lò nướng. Ông trộn kem và nhồi hỗn hợp kem tươi này vào giữa chiếc bánh. Jimmy Dewar đã tận dụng đống tài sản nhàn rỗi và tạo ra một hình tượng của nước Mỹ.

Nếu bạn không cho đó là cải tiến thì bạn nên hỏi ý kiến một người từng ăn bánh Twinkie được sản xuất vào năm ngoái.

• Để bắt đầu suy nghĩ như Jimmy Dewar, bạn hãy tự hỏi những câu hỏi sau:

• Tài sản hiện nay của tôi là gì?

• Làm thế nào tôi có thể sử dụng chúng theo những phương thức mới hơn và tốt hơn?

• Trong công đoạn nào, các tài sản hiện có làm tăng hiệu quả các quá trình sản xuất của tôi không?

• Công nghệ mới nào có thể hỗ trợ tôi khai thác tốt hơn các tài sản hiện có?

Jimmy Dewar đã tạo ra những cải tiến bằng công nghệ có sẵn cho bất cứ người làm bánh nào ở thời điểm đó. Không có gì đặc biệt trong bếp lò, nhãn hiệu hay súng phun bột của Dewar mà chính cách nhìn mới đối với công nghệ sẵn có đã tạo nên sản phẩm mới mang tính cách mạng này.

Khi xem xét các tài sản của bạn, đừng bỏ sót một hòn đá chưa lật nào vì không có thứ gì quá thiêng liêng, quá đặc biệt hay quá hoàn hảo đến nỗi không thể cải tiến thêm một chút nào nữa — thậm chí với cả chiếc bánh Twinkie.

Hãy hỏi Chris Sell, chủ một nhà hàng ở Brooklyn, New York, người mà cách đây vài năm đã quyết định bọc bột và chiên ngập dầu một trong những loại bánh của Dewar. Từng đoàn người chờ đợi hàng giờ để mua được một chiếc bánh Twinkie chiên ngập dầu. Đây là một điều khủng khiếp đối với giao thông nhưng lại là một cải tiến tuyệt vời đối với việc bán hàng.

Vì vậy, bạn hãy quan sát. Với một chút khéo léo, sự cải tiến có thể dễ dàng như ăn bánh vậy.

Các nhà quan sát, ngay cả trong giới các doanh nghiệp nhỏ, đều đã dự đoán điều này trong nhiều năm qua. Một nghiên cứu mang tên “Tương lai của các doanh nghiệp nhỏ” của Tiến sĩ Richard W. Oliver năm 1999 có trích dẫn trong phần tóm tắt như sau:

Trong khi công nghệ tạo vô số cơ hội thì một số hãng nhỏ đặc biệt là các hãng cố gắng kháng cự sự đổi mới đang bị những thay đổi này đe dọa. Sự thay đổi nhanh chóng cùng với quá trình vi tính hóa và mạng Internet sẽ buộc các hãng nhỏ phải có những thay đổi hiệu quả hơn trong 10-15 năm tới. Khả năng thích nghi, sẵn sàng thay đổi và khả năng điều hành là những câu thần chú trong kỷ nguyên Internet.

Nhìn lại hiện tại, không thể tin rằng một ai đó điều hành doanh nghiệp lại không thấy được điều sẽ xảy đến này. Nó giống như con quái vật to lớn đầy lông lá đi lặc lè trên phố Main Street ở Mỹ, phá vỡ các tòa nhà khi nó thức dậy rồi hét lên: “Hãy nhìn ta đây này! Hãy nhìn ta đây này!” Hãy quan sát các dấu hiệu để bạn không trở thành một anh chàng đang ngủ trưa ở ghế đá công viên sắp bị giẫm bẹp mà vẫn còn hỏi: “Quái vật nào cơ?”

Tôi hy vọng đã cung cấp cho bạn ít nhất là một cái nhìn rộng hơn về chủ đề công nghệ được bàn luận rất nhiều trong những năm qua. Nhiều vấn đề trong số đó đã được người khác đề cập trước một cách trực tiếp và hùng hồn hơn. Mục tiêu của tôi chỉ là phác thảo một tầm nhìn vĩ mô về ý nghĩa của công nghệ đối với bạn, giống như sự góp ý của một nhà kinh doanh đối với đồng nghiệp.

Điều cốt lõi là: Trong cuộc sống của con người, công nghệ có vai trò vô tận. Công nghệ tồn tại cùng với chúng ta kể từ thuở bình minh của văn minh nhân loại, và nó sẽ còn lan tỏa sâu rộng vào các ngõ ngách của cuộc sống trong tương lai không xa. Đừng để bất cứ điều gì ngăn cản bạn “si mê” công nghệ vì sự phát triển doanh nghiệp, sự phát triển đội ngũ nhân viên, sự phục vụ khách hàng và cuối cùng, vì sự phát triển của chính bạn.

Bài học rút ra từ chương này là: Hãy cảnh giác trước các làn sóng cải tiến công nghệ và học cách chinh phục chúng. Trong mười năm tới, bất chấp lĩnh vực bạn lựa chọn để cống hiến là gì, những tiến bộ công nghệ sẽ ngày càng có tác động sâu rộng hơn, mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Hãy học cách đánh giá và tận dụng những cơ hội nếu bạn biết rằng những cơ hội này chỉ là nhất thời.

GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Xem lại câu chuyện về cây thùa ở đầu chương. Xác định xem bài học này giúp doanh nghiệp của bạn như thế nào. Hãy nhớ sử dụng các từ hiện trạng và công nghệ đang thay đổi;

2. Mời một số công ty phần cứng, phần mềm và viễn thông ghé thăm doanh nghiệp của bạn và nhờ họ đề xuất cách tiết kiệm chi phí cho bạn. Cụ thể, nhờ họ tìm ra những công việc thường nhật nên được tự động hóa mà hiện nay chưa được thực hiện;

3. Tìm ít nhất một chuyên gia có thể giúp bạn cập nhật kiến thức công nghệ;

4. Tìm hiểu kỹ ảnh hưởng của công nghệ không dây đến doanh nghiệp bạn;

5. Xem xét những công cụ và công nghệ bạn đang có (không chỉ riêng công nghệ thông tin). Xem xét việc cải tiến trong các khâu mà công nghệ chưa được tận dụng hết.

# 8. Nguyên tắc thứ sáu: Thu hút và giữ chân những người tài năng nhất

Bạn chỉ giỏi như nhân viên của bạn mà thôi.

RAY KROC

Có một câu hỏi luôn xuất hiện trong các cuộc phỏng vấn của giới truyền thông: “Vấn đề số một mà các doanh nghiệp nhỏ hiện nay đang phải đối mặt là gì?” Lần đầu tiên, câu trả lời của tôi với tư cách là một chuyên gia về tăng trưởng đơn giản là: “Tiền”. Trong quá khứ, điều này đúng vì đó cũng là quan niệm của các chủ doanh nghiệp nhỏ trong thời kỳ hoạt động kinh doanh sôi động giữa thập niên 1990. Khi đó, nền kinh tế mới bắt đầu phát triển nở rộ, cơ hội làm giàu nhiều vô kể, còn các chủ doanh nghiệp nhỏ thì nhận thấy rào cản lớn nhất của phát triển chỉ là việc tiếp cận vốn để mở rộng kinh doanh.

Ngày nay, cũng như hầu hết chủ doanh nghiệp nhỏ, tôi nhận ra vấn đề số một mà các chủ doanh nghiệp nhỏ phải đối mặt cũng giống như vấn đề của người thợ thủ công trước đây phải đối mặt khi lần đầu tiên thuê một người thợ. Tất cả chỉ là vấn đề con người, trước đây, bây giờ và sau này luôn luôn là như vậy.

Tôi đã trò chuyện với nhiều chủ doanh nghiệp như bạn và thấy được những mối lo ngại của bạn về rào cản đối với sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Rõ ràng, bạn cũng đã hiểu việc thu hút và giữ chân những người tài năng là vấn đề rất quan trọng.

Trong lần bầu cử Quốc hội gần đây nhất, các chính khách của hai đảng Dân chủ và Cộng hòa đều đưa vấn đề việc làm vào các chính sách của mình. Báo chí thì luôn nói nền kinh tế đang trong ”tình trạng hồi phục nhưng tình trạng thất nghiệp vẫn chưa được giải quyết”. Ai ai cũng nói mãi về tình trạng thiếu việc làm.

Vậy mà có một điều đáng ngạc nhiên. Các chủ doanh nghiệp nhỏ lại than thở với tôi rằng họ không thể tìm đủ người tài. Điều này đặc biệt đúng và dễ hiểu đối với các công ty đang lớn mạnh. Thật khó để thấy vấn đề này trong thời kỳ suy thoái, nhưng tình trạng thiếu công nhân lành nghề và tương đối lành nghề là sự thật hiển nhiên trong

nền kinh tế Mỹ từ cách đây khá lâu.

Có chủ doanh nghiệp đã nhiều tháng nay không thể tìm nổi nhân viên lễ tân với mức lương 28 nghìn đô-la một năm. Khi nền kinh tế có dấu hiệu khởi sắc, các chủ doanh nghiệp thường hỏi tôi những câu đại loại như: "Anh có biết tôi có thể tìm một phó chủ tịch ở đâu không?" Nhu cầu phổ biến nhất là tìm nhân viên kinh doanh, marketing, điều hành hay cán bộ công nghệ thông tin cao cấp. Các nghề như y tá, chuyên gia phân tích máy tính hay quản trị mạng cũng đang thiếu hụt nhân lực. Thậm chí các xưởng chế tạo máy móc cũng đang đối mặt với những thử thách tương tự. Một bài báo trên tạp chí Wall Street số ra tháng 8/2004 chỉ rõ nhu cầu về lao động có trình độ thực hiện các công việc thủ công như thợ hàn và thợ máy ngày càng tăng. Theo khảo sát của Hiệp hội Quốc gia các nhà sản xuất, 80% doanh nghiệp được phỏng vấn cho biết họ thiếu hụt "từ mức trung bình đến nghiêm trọng" các ứng viên có trình độ.

Theo ước tính của Cục Thống kê Lao động, nước Mỹ sẽ cần 21,3 triệu công nhân mới trong giai đoạn từ năm 2002-2012. Họ cũng dự đoán, trong cùng thời gian đó, sẽ chỉ có 17,4 triệu công nhân mới gia nhập thị trường lao động. Với con số chênh lệch gần năm triệu, việc khó thuê người giỏi cũng không phải là điều khó giải thích.

Đây không phải là vấn đề nhất thời. Nhiều nghiên cứu khác nhau đều đưa ra kết luận tương tự. Trong khi các nhân tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, luật nhập cư sẽ ảnh hưởng tới xu hướng việc làm trong tương lai thì những nghề nghiệp thuộc nhóm kỹ năng cao nhất – những nghề đòi hỏi bằng đại học chính quy thiếu hụt lao động nhiều nhất.

## MỘT VẤN ĐỀ HIỂN NHIÊN

Đối với sự phát triển của tổ chức, không có gì quan trọng hơn việc tìm kiếm, đào tạo và giữ chân những người kiệt xuất. Điều này cũng không phải là khám phá mới mẻ đối với bạn. Khái niệm này rõ ràng và hiển nhiên hơn các nguyên tắc khác trong cuốn sách này. Nhưng đó cũng là điều khó bác bỏ nhất. Ai cũng biết rằng một chế độ ăn uống hợp lý và tập thể dục thường xuyên là chìa khóa của cuộc sống khoẻ mạnh và trường thọ. Vậy mà rất ít người áp dụng và biến những kiến thức không thể chối bỏ đó thành hành động. Thay vào đó, chúng ta lại tìm kiếm lối đi tắt và giải pháp ngắn hạn: các chương trình tạm thời với các kết quả tạm thời hơn.

Vì thế, tôi muốn nhấn mạnh với bạn: Nhiệm vụ của bạn chỉ là giải quyết vấn đề về con người. Tôi không quan tâm đến việc bạn là ai,

chuyên gia marketing, chuyên gia công nghệ, hay chuyên gia tài chính. Nếu bạn có kế hoạch dẫn dắt một tổ chức đang cố gắng vươn lên tầm cao mới, bạn hãy thực hiện vai trò lãnh đạo. Nhìn lại kinh nghiệm quản lý ba công ty tăng trưởng nhanh của mình, tôi càng thấy rõ hơn đáng lẽ ra lúc đó tôi phải quan tâm nhiều hơn nữa tới nhân tố con người. Dù khi đó tôi đã dành thời gian cho đội ngũ nhân lực nhiều hơn bất kỳ đồng nghiệp nào.

Tuy nhiên, tôi cũng đã làm được một điều đúng đắn. Tôi đã thuê chuyên gia trước khi công ty bắt đầu tăng trưởng chứ không phải sau đó. Nhưng hầu hết chủ doanh nghiệp lại đặt cỗ xe đằng trước con ngựa. Đừng đợi chờ sự tăng trưởng trước khi bạn thuê được những người tài năng nhất. Hãy tuyển dụng những nhân viên như vậy để giúp công ty bạn lớn mạnh.

Tôi đã nêu ra năm nguyên tắc tác động đến tăng trưởng. Đó cũng là năm vấn đề mà những công ty tăng trưởng thành công luôn tập trung nỗ lực để cải thiện. Tuy nhiên, bất cứ sự cải tiến nào đều có thể thất bại nếu bạn không có người có khả năng biến chúng thành hiện thực. Giữ chân nhân viên giỏi tỷ lệ thuận với việc giữ chân khách hàng tốt. Bạn không thể xây dựng kế hoạch tăng trưởng hiệu quả nếu không có những cái đầu sáng tạo. Chiến lược hay nhất cũng sẽ sụp đổ nếu bạn không có những nhân viên có năng lực, đủ sức thực hiện chiến lược ấy.

## NHỮNG NGƯỜI XUẤT SẮC MUỐN LÀM VIỆC

## Ở ĐÂU?

Như tôi đã nói trong Chương 3, tạo ra văn hóa phù hợp là bước đầu tiên tiến tới sự tăng trưởng. Một nền văn hóa tích cực sẽ là thanh nam châm giúp bạn thu hút những người giỏi. Bạn cần xây dựng công ty mà những người tài năng nhất muốn đến đó làm việc. Nếu không, bạn sẽ không bao giờ thu hút được họ. Bạn có thể lường gạt một vài ngôi sao đến đó nhưng sẽ rất khó để níu giữ họ. Điều này luôn đúng dù tỷ lệ thất nghiệp trong ngành của bạn là 2% hay 20%.

Những nhân viên giỏi nhất cũng muốn phát triển và học hỏi. Bạn sẽ làm gì để giúp họ? Bạn có đưa ra chương trình đào tạo thường xuyên về các kỹ năng hay không? Bạn có trả tiền để họ đi học hoặc tham gia vào các buổi hội thảo không? Bạn có gửi nhân viên chủ chốt đến các triển lãm thương mại hoặc các hội nghị của hiệp hội mà công ty bạn là thành viên không? Công ty bạn có thư viện nội bộ nhằm giúp họ củng cố kiến thức không? Hãy tạo cơ hội cho họ phát triển và họ cũng sẽ giúp doanh nghiệp bạn phát triển.

Nhiều cuộc điều tra, sách và tạp chí kinh doanh đã xếp hạng các công ty có môi trường làm việc tốt nhất. Các tiêu chí của mỗi cuộc điều tra có thể khác nhau nhưng hầu hết công ty hàng đầu đều có những đặc điểm chung dưới đây:

• Một ý thức mục đích mà nhân viên có thể tin tưởng và hiểu được;

• Hệ thống thông tin hai chiều tốt;

• Coi trọng việc làm cho nhân viên cảm thấy họ được trân trọng;

• Khen thưởng khi nhân viên đạt thành tích xuất sắc về hiệu quả làm việc hay hoàn thành mục tiêu đề ra;

• Thực hiện các chương trình đào tạo thường xuyên và có ý nghĩa;

• Cơ chế làm việc và thời gian nghỉ phép linh hoạt;

• Cơ hội thăng tiến.

"Lương cao", "tăng lương thường xuyên" và "thưởng cuối năm" lại không phải là những yếu tố quan trọng nhất trong các cuộc điều tra này. Tiền quan trọng thật, nhưng không phải là thứ quan trọng nhất. Bạn có thể đã biết đến thuyết Tháp nhu cầu của Tiến sĩ tâm lý Abraham Maslow. Tiền quan trọng để thỏa mãn các nhu cầu tối thiểu như ăn, mặc, ở của con người. Sau khi đã vượt qua bậc đó, bản chất tự nhiên chỉ có ở con người là đều mong muốn sống có ích hơn. Thực tế là tiền không thể mua được hạnh phúc. Những phát hiện của Maslow về động lực của con người giúp chúng ta hiểu vấn đề: mức lương cao cũng không thể kích thích bạn được. Bạn hãy "trả lương" đủ để thỏa mãn nhu cầu tối thiểu của nhân viên. Nhưng nếu bạn có toàn những nhân viên tài năng thì tiền lương là chưa đủ.

Xin đừng hiểu sai ý tôi: Tiền là phương tiện tuyệt vời để con người "ghi điểm". Đối với nhân viên và gia đình họ, tiền là thước đo quan trọng năng lực và thành công của họ. Nhưng sau một thời gian, tiền không còn là động lực khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình. Nếu họ dành phần lớn thời gian của mình cho công ty, họ muốn tất cả nỗ lực ấy sẽ mang lại kết quả. Họ cũng muốn đạt được điều gì khác ngoài mức lương ổn định, đặc biệt khi công ty hoàn thành hoặc vượt mục tiêu đề ra. Sau một thời gian, các lợi ích mang tính định lượng trở nên quan trọng hơn nhiều so với số tiền lương của họ.

Một chủ doanh nghiệp nhỏ như bạn có thể đáp ứng được nhiều mong muốn của nhân viên mà không tốn nhiều chi phí. Bạn có thể thực hiện điều đó mà không cần phải có một bộ máy cồng kềnh. Bạn

phải chi phí rất ít khi khen ngợi họ trước toàn thể công ty. Việc thống nhất mục tiêu của nhân viên với mục tiêu của bạn chỉ là vấn đề thời gian và cách thức trao đổi của bạn. Để nhân viên làm việc theo một lịch trình linh hoạt không tốn kém gì mà còn dễ dàng cải thiện năng suất lao động.

Nếu bạn đề ra mục tiêu phù hợp, bạn cũng nên thưởng khoản tiền thưởng lớn cho nhân viên khi họ hoàn thành mục tiêu đó. Nếu bộ phận bán hàng có được 20% tiền thưởng theo doanh số khi tăng doanh số lên 50%, bạn nên vui vẻ viết tấm séc đó. Nếu mỗi nhân viên dịch vụ khách hàng sẽ được khen thưởng khi có một khách hàng viết thư cảm ơn, bạn nên mong đợi sẽ được trao tặng một trăm phần thưởng đó với nụ cười tươi. Khi thưởng cho nỗ lực của nhân viên, bạn sẽ thấy kinh ngạc về sự đóng góp của họ cho tăng trưởng của công ty bạn.

Nhưng đừng nghĩ rằng phần thưởng phải là nhiều tiền. Một thợ máy khâu 65 tuổi đã rưng rưng nước mắt khi kể với tôi rằng chưa ai khiến bà cảm thấy tự hào như ngày hôm đó. Phần thưởng của bà là một bữa cơm trưa với người quản lý của bà và tôi tại nhà hàng Golden Corral. Nhiều người cố gắng hết sức chỉ vì sẽ được nghỉ thêm một ngày.

Bạn cần phải sáng tạo khi công nhận và thưởng nhân viên. Chủ tịch Seth Goldman của hãng Honest Tea đã xây dựng một hệ thống đặc biệt nhằm công nhận thành tựu hay cổ vũ lòng trung thành của nhân viên. Tổng chi phí để xây dựng hệ thống đó bằng không. Trên mỗi sản phẩm của Honest Tea đều có một mã vạch UPC gồm mười chữ số trong đó năm chữ số đầu là của công ty còn năm chữ số tiếp theo để phân biệt các nhãn hiệu và hương vị của trà. Các công ty đều xếp sản phẩm của họ theo một trật tự tuyến tính từ nhỏ đến lớn. Nói cách khác, nếu sản phẩm mới nhất có năm chữ số cuối là 32027 thì sản phẩm tiếp theo sẽ là 32028.

Những đối với một công ty sáng tạo như Honest Tea, lối suy nghĩ phi tuyến tính đã tạo ra sự khuyến khích và công nhận nhân viên. Khi một nhân viên của Honest Tea đạt được thành tựu, công ty cho phép người đó được chọn mã UPC cho sản phẩm tiếp theo. Các nhân viên xuất sắc này sử dụng ngày cưới, ngày sinh nhật hay những con số may mắn của họ. Buổi giới thiệu sản phẩm mới trong nội bộ công ty là dịp tôn vinh những người hoàn thành xuất sắc công việc. Goldman khẳng định hoạt động này đóng góp rất lớn vào khả năng xây dựng lòng trung thành của nhân viên. Ông nói: “Mang đến cho mọi người tinh thần làm chủ là điều rất quan trọng. Đương nhiên, trong những năm qua, chúng tôi cũng có chính sách đãi ngộ bằng cổ phần và điều

này có tác dụng rất tốt. Và xét về hiệu quả tức thời, UPC lại không có tác dụng như vậy”.

Vài năm trước đây, người cha rất đỗi thân thương của một giám đốc kinh doanh Honest Tea qua đời. Cùng lúc phải chịu đựng nỗi mất mát đau thương này, anh cũng là người chủ chốt trong quá trình đàm phán đặc biệt phức tạp với một công ty lớn có tiếng tăm trong lĩnh vực bán lẻ. Mặc dù bị sao nhãng nhưng anh vẫn hoàn thành nhiệm vụ. Sau đó, không để cho giám đốc đó biết, toàn bộ nhân viên hãng Honest Tea quyết định dành sản phẩm mới nhất để tưởng nhớ cha anh. “Khi chúng tôi công bố mã sản phẩm mới nhất sẽ dành cho ngày sinh của cha anh ấy, anh ấy đã không cầm được nước mắt” – Goldman cho biết.

Hãy tìm những phương thức sáng tạo dễ áp dụng. Bạn có thể tặng người có thành tích xuất sắc một thứ gì đó hữu ích trong kho hàng của công ty bạn không? Hoặc cặp vé xem đội bóng chày nổi tiếng ở địa phương không? Hay một chỗ đậu xe tốt nhất trong ba tháng? Hoặc sản phẩm mà bạn có được thông qua cuộc trao đổi hàng lấy hàng với đối tác? Phần thưởng không nhất thiết phải đáng giá cả gia tài nhưng phải thật ý nghĩa. Nên thường xuyên có những phần thưởng là bữa ăn trưa với ngài chủ tịch hội đồng quản trị của công ty. Điều này sẽ khiến nhân viên cảm thấy thật đặc biệt, và biết đâu bạn sẽ nghe được sáng kiến hay nhất trong năm.

Lưu ý cuối cùng: Hãy chắc chắn các chương trình công nhận và khen thưởng của bạn luôn gắn liền với hiệu quả công việc. Có nhiều chương trình “thưởng” không hợp lý và rắc rối khiến các nhân viên bối rối. Nếu không liên hệ giữa hiệu quả công việc và khen thưởng thì hệ thống đó không trở thành động lực. Tôi đã thấy nhiều nhân viên coi thưởng định kỳ là một việc đương nhiên. Bài học là: “Hãy thưởng thật sự và gắn với hiệu quả công việc”.

## BẠN KHÔNG NÊN ĐẶT MÌNH

## VÀO THẾ BẤT LỢI

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ tỏ thái độ “kẻ chiến bại” ngay từ đầu. Họ tin rằng mình không thể nào cạnh tranh được với văn phòng của IBM bên kia thị trấn hay công ty Toyota ở thành phố kế bên. Đó là những công ty đẳng cấp thế giới, nên nếu bạn chỉ so sánh về chế độ phúc lợi hay mức lương thì khả năng cạnh tranh là rất ít. Tuy nhiên, nhân viên của các công ty lớn này cũng có những điểm yếu mà bạn có thể và nên khai thác.

Theo cuộc thăm dò ý kiến của Viện Gallup công bố năm 2004, 61% nhân viên Mỹ cho rằng họ không được khen thưởng và công nhận đúng mức cho những nỗ lực của mình. Đáng ngạc nhiên là có tới 71% nhân viên tự coi mình đã “thoát nợ”, những người thường xuyên nhìn đồng hồ vì lúc nào họ cũng mong đến giờ về.

Nếu bạn nghĩ mình không có phương tiện để lôi kéo được nhân viên khỏi các công ty lớn, hãy xem những thống kê sau. Tôi gọi đó là chân lý hai phần ba dành cho lực lượng lao động của các doanh nghiệp lớn. Gần 2/3 nhân viên của các công ty lớn nói rằng:

• Họ có “một chút” hoặc “không nhiều” niềm tin là ông chủ sẽ đối xử công bằng với họ;

• Tìm được một công việc tốt hơn sẽ giúp họ nâng cao chất lượng cuộc sống;

• Họ sẽ chuyển ngành/nghề để có cơ hội phù hợp;

• Sếp của họ “chẳng biết phải làm gì” để trở thành một nhà quản lý tốt;

• Họ chỉ cần 2/3 số lương hiện có nếu họ có thể chuyển tới vùng nông thôn có chất lượng cuộc sống cao hơn và thời gian đi lại để làm việc ngắn hơn.

Doanh nghiệp lớn, theo định nghĩa, là một bộ máy quan liêu. Bộ máy quan liêu, theo định nghĩa, ngày càng hoạt động kém hiệu quả, thiếu linh hoạt và chậm thay đổi. Các doanh nghiệp lớn cũng khét tiếng là chỉ xác định vai trò hạn hẹp cho nhân viên. Đồng thời, việc sắp xếp công việc không đáp ứng được nhu cầu cần kinh nghiệm mới và tìm hiểu cái mới như mong muốn của những người tài năng nhất.

Vì vậy hãy lưu ý điều đó. Bạn có cơ hội để thu hút được nhân viên tài giỏi nhất. Nhưng bạn cần hiểu được nhu cầu và động lực luôn thay đổi của họ.

Con người muốn:

• Cuộc sống ý nghĩa;

• Mục đích;

• Hiểu biết;

• Gia đình;

• Sức khỏe;

• Tự khẳng định mình;

• "Làm việc" ít hơn;

• "Sống" nhiều hơn.

Do đó, chúng ta phải cho họ:

• Sự linh hoạt;

• Sự hợp tác;

• Sự thấu hiểu;

• Cơ hội;

• Công nhận;

• Khen thưởng;

• Giáo dục;

• Đào tạo;

• Giao tiếp;

• Sự tham gia;

• Ít mệnh lệnh hơn;

• Cộng tác nhiều hơn.

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ cho rằng tất cả chỉ là vấn đề tiền. Nếu họ không thể trả lương nhiều bằng doanh nghiệp bên cạnh thì họ chỉ có toàn những thứ thừa thãi. Theo nghiên cứu của Randstand Staffing, 2/3 chủ doanh nghiệp (lại là con số 2/3) được hỏi đều tin rằng nhân viên của mình sẽ chọn được trả nhiều tiền hơn là chọn cơ hội được làm việc tại nhà vài ngày. Tuy nhiên, chỉ có 50% nhân viên tham gia phỏng vấn chọn tiền. 50% còn lại muốn có thời gian làm việc linh hoạt. Câu trả lời của họ nói lên rằng thời gian ngày càng quan trọng hơn tiền. Xu hướng này đã xuất hiện từ lâu nhưng sau sự kiện ngày 11/9/2001, nó càng trở nên rõ nét hơn.

Theo điều tra của Expedia, cứ bốn nhân viên thì có một người sẵn sàng chịu cắt giảm lương để có nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn. Bạn

càng leo cao trên nấc thang quản lý bao nhiêu, bạn càng mong muốn nhiều thời gian nghỉ hơn tiền bạc bấy nhiêu. Trong một cuộc điều tra do tập đoàn khách sạn Hilton tài trợ, 65% người tham gia (lại là con số 2/3) sẵn sàng nhận lương ít hơn để được nghỉ nhiều hơn.

Tất nhiên, đây không chỉ là sự chọn lựa giữa thời gian và tiền bạc. Trong điều tra của CareerBuilder, 45% nhân viên không bất mãn với cơ hội thăng tiến trong công ty của họ.

Là chủ doanh nghiệp nhỏ, muốn phát triển kinh doanh, bạn cần biết được nhân viên mong muốn điều gì.

Điều gì bạn có thể làm mà doanh nghiệp lớn không làm được? Bạn có thể làm gì để thu hút những người xuất sắc tới công ty bạn?

BẠN PHẢI LUÔN TUYỂN DỤNG

Phần lớn chủ doanh nghiệp đều coi tuyển dụng là một gánh nặng. Đó là nhiệm vụ bắt buộc phải làm trong số nhiều nhiệm vụ khác quan trọng hơn. Họ thường nói những câu như: "Trời, anh phải gặp nhiều nhân viên kém cỏi trước khi tìm được người anh cần" hay "Tôi không thể cứ lãng phí thời gian cho tất cả những cuộc phỏng vấn này" và tệ nhất là "Tôi chẳng thể tìm được đủ người muốn làm việc trong thành phố này".

Charlie Wonderlic, Chủ tịch công ty Wonderlic, rất thông hiểu về hoạt động tuyển dụng và đào tạo trong doanh nghiệp nhỏ. Công ty ông không chỉ là công ty tư nhân tăng trưởng rất nhanh mà còn là công ty hàng đầu chuyên giúp các nhà tuyển dụng tìm và giữ chân những người giỏi nhất. "Các công ty tư nhân thường dành nhiều thời gian và nỗ lực để đánh giá chi phí và lợi ích của một máy photocopy mới hơn là dành cho một nhân viên mới" – Wonderlic giải thích – "Việc mua các trang thiết bị luôn dựa trên sự phân tích kỹ lưỡng đặc điểm, chức năng, giá cả và tỷ suất lợi nhuận. Trong khi đó, các quyết định tuyển dụng lại thường được đưa ra dựa trên "trực giác". Hãy suy nghĩ về điều đó — Đâu là sự đầu tư lớn hơn?"

Các chủ doanh nghiệp thường đợi đến khi phải cầu cứu sự trợ giúp một cách tuyệt vọng. Khi đó, họ tung ra một mẩu quảng cáo tuyển dụng gấp rồi giao cho một trợ lý phân loại năm mươi hồ sơ để tìm ra mười hồ sơ tốt nhất. Sau đó, giám đốc sẽ phỏng vấn ba ứng viên và chọn ra một người có vẻ làm được việc. Họ chỉ muốn tìm được người để lấp vào vị trí còn trống để quay trở lại công việc chính của mình.

Tuyển dụng kiểu đó không đem lại kết quả gì. Tuyển dụng người tài

năng nhất không nên do sự chuyển đổi hay tăng trưởng nhanh thúc bách. Bạn phải luôn ở trạng thái sẵn sàng tuyển dụng. Điều này không khiến bạn sao lãng công việc vì đây chính là công việc của bạn.

Người quản lý tốt nhất của tôi là Scott Hall. Scott là quản đốc phân xưởng của nhà máy chuyên sản xuất quần bò Lee Jeans thuộc tập đoàn VF đóng tại Jasper, Bang Georgia. Lần đầu tiên tôi gặp Scott, anh đang quản lý hàng trăm nhân viên. Tôi nhận ra ngay Scott là người tôi đang cần.

Chúng tôi bắt đầu chiến dịch thu hút anh trong nhiều năm. Đầu tiên, tôi mời anh một bữa trưa thân mật chỉ để làm quen và không nói điều gì tỏ ý muốn thuê anh. Vài tháng sau, tôi dẫn anh đến thăm công ty nhỏ nhưng đang phát triển rất tốt của chúng tôi. Vào thời điểm đó, hệ thống cắt may hai mươi người điều khiển của tôi đã hấp dẫn chuyên gia điều hành xuất sắc này. Và anh thật sự ngạc nhiên khi tôi thú nhận là đã có kế hoạch thuê anh quản lý đội sản xuất của chúng tôi.

Phải mất vài năm sau chúng tôi mới tạo dựng được sự hứng thú cho Scott. Khi chúng tôi giải thích lý do muốn thuê anh, anh đã từ chối vài lần. Nhưng sự kiên trì luôn được đền đáp, Scott đã trở thành nhân viên chủ chốt của một công ty có doanh thu tăng trưởng từ hai triệu đô-la lên mười hai triệu đô-la trong sáu năm anh đảm nhận vị trí đó. Giờ đây nhìn lại, tôi thấy việc tuyển dụng Scott quan trọng hơn bất cứ quyết định marketing hay tài chính nào của chúng tôi.

Tôi biết Scott rất giỏi. Và anh là người quản lý tốt nhất mà tôi biết. Anh đã dạy tôi trở thành nhà quản lý xuất sắc nhiều hơn bất cứ trường lớp hay cuốn sách nào mà tôi từng đọc. Scott hiện là ông chủ thành đạt của một công ty may rất thành công với bốn mươi công nhân ở vùng đồi phía bắc Bang Georgia khi ngành công nghiệp sản xuất hàng may mặc ở Mỹ gần như phá sản.

Những người như Scott Hall không nhiều và rải rác trên thế giới, nhiệm vụ của bạn là phải tìm ra họ. Bạn không nên đợi đến khi cần một Scott Hall mới bắt đầu tìm kiếm. Cơ hội phát hiện ra nhân viên xuất sắc rất nhỏ nhoi. Bạn cần xây dựng một cơ sở dữ liệu những người xuất sắc và luôn duy trì mối quan hệ với họ nhằm gia tăng khả năng thành công cho mình.

Dave Anderson, tác giả cuốn sách Up your business (Phát triển kinh doanh), khuyên các công ty đang phát triển in những “tấm danh thiếp in hình đại bàng” để nhân viên công ty gửi cho người xuất sắc mà họ

gặp. Bất kì ai thu hút được một người tài giỏi về làm việc cho công ty sẽ được khen thưởng. Tấm danh thiếp là bản quảng cáo tuyển dụng, nêu chi tiết các tiêu chuẩn của công ty, có kèm số điện thoại trực tiếp của giám đốc. Anderson nói: "Khi nhu cầu tuyển dụng tăng lên thì tiêu chuẩn sẽ giảm xuống. Nếu bạn muốn tuyển dụng những người tài, bạn nên tự mình thuê họ. Bạn phải chuyển từ vị trí kẻ bị săn sang vị trí người thợ săn".

Phương thức tốt nhất để có được nhiều ứng cử viên sáng giá là phải giăng một mẻ lưới lớn. Khi công nghệ đã hỗ trợ bộ phận nhân sự lựa chọn hồ sơ bằng từ khóa, hồ sơ xin việc và thông tin mô tả công việc sẽ ngày càng cụ thể hơn. Thậm chí, những người nộp đơn xin việc khôn khéo biết "chơi khăm" hệ thống này bằng cách thay đổi một chút thông tin ở hồ sơ. Khi mọi việc diễn ra suôn sẻ, công ty sẽ tuyển dụng một người có kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu công việc cụ thể. Nhưng liệu người đó có phải là ứng cử viên tốt nhất không? Liệu còn có người nào khác có khả năng giúp ích cho công việc và có nhiều tiềm năng hơn trong tương lai không? Liệu người giỏi nhất trong ngành nghề khác có thể giúp bạn mở ra một thị trường mới hay đưa ra những hướng tiếp cận mới không?

Tôi vẫn không khỏi ngạc nhiên về sự cụ thể hóa của một số quảng cáo tuyển dụng. Chẳng hạn, trong kinh doanh, nhiều nhân viên kinh doanh dễ dàng thành công trong việc bán quảng cáo, phần mềm và dịch vụ tư vấn. Vậy mà trong các quảng cáo tuyển nhân viên kinh doanh, họ thường tự hạn chế mình trong bộ phận rất nhỏ của thị trường lao động. Tôi đã thấy một quảng cáo tìm nhân viên với "ít nhất mười năm kinh nghiệm trong việc bán các sản phẩm bìa carton ở khu vực Đông Nam". Tôi không xem thường ngành công nghiệp này nhưng chẳng lẽ chúng ta không thể đào tạo một nhân viên kinh doanh xuất sắc trong hoạt động bán giấy carton chăng?

Một quảng cáo khác tìm "trưởng nhóm bán hàng, trong năm năm qua đã mang lại doanh thu 500 nghìn đô-la khi bán các dụng cụ điện cầm tay". Tại sao lại đăng quảng cáo cho yêu cầu hạn hẹp này? Công ty này có thể đã biết được ai là người phù hợp với công việc đó. Tuy nhiên, tốt hơn là hãy tuyển dụng một người chứng tỏ được mình có thể hoạt động tốt ở bất cứ thị trường nào rồi đào tạo chuyên sâu cho họ về sản phẩm/dịch vụ của bạn.

Nhưng các công ty lại luôn tìm kiếm ứng viên đáp ứng được các yêu cầu siêu cụ thể. Nhiều ông chủ kêu ca: "Ngành của tôi khác" hay "Anh không hiểu ngành kinh doanh thiết bị thông minh này hoạt động như thế nào đâu". Tôi không hiểu những phức tạp trong ngành của bạn nhưng bạn cũng chẳng hiểu gì về nó cả. Cả nhân viên xuất

sắc nhất của bạn hay công ty cạnh tranh với bạn cũng vậy. Người ta có thể học hỏi hàng ngày về các ngành và công việc. Nhưng tài năng và trí óc thì không thể học được. Hãy giăng một mẻ lưới lớn để tìm những bộ óc và những người tài – kiến thức chuyên ngành thì có thể học được qua thời gian.

TUYỂN DỤNG TỪ TỪ

Việc tuyển dụng của nhiều công ty tư nhân giống như một cuộc chạy nước rút. Khởi đầu đột ngột ầm ĩ, tranh tài sôi nổi ở đoạn giữa và thở sâu nặng nhọc ở vạch đích. Nếu bạn sao lãng trong chớp mắt, bạn sẽ thua cuộc. Lời khuyên của tôi là bạn nên nghĩ về việc tuyển dụng như một cuộc chạy đua ma-ra-tông. Nếu vị trí xuất phát của bạn không rõ ràng thì sẽ ảnh hưởng rất lớn đến kết quả cuối cùng. Kỹ thuật chiến thắng là tốc độ chậm và đều. Không có vận động viên ma-ra-tông nào thắng cuộc bằng cách chạy nước rút một km, nghỉ để thở rồi lại tiếp tục chạy nước rút. Trong bất cứ môn thể thao nào, xe đạp hay bơi lội, các vận động viên đường trường thường ít thở dốc hơn các vận động viên chạy nước rút. Khi bạn thực hiện đúng, việc tuyển dụng của bạn giống như một sự kiện kéo dài: chậm, chắc chắn và đều đặn.

Các công ty tăng trưởng thường coi việc tuyển dụng là ưu tiên hàng đầu nếu không muốn nói là ưu tiên số một. Một nhóm quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên. Họ hỏi các câu hỏi thăm dò và ghi chú về các ứng viên. Các câu hỏi xoay quanh giá trị cốt lõi và mục đích tồn tại của công ty. Sau đó, nhóm này sẽ họp lại để đối chiếu những phẩm chất ấn tượng của từng ứng viên và thảo luận kết quả.

Người giỏi nhất thường hỏi vì sao công ty muốn có thêm nhiều người như họ chứ không phải những người khác. Các nhà quản lý trung bình thường tuyển dụng những nhân viên trung bình, vì họ không gây ra mối đe dọa nào và luôn làm theo yêu cầu. Các nhà quản lý tài năng nhất thường cố gắng tuyển nhiều người giống họ hơn – những “siêu sao” giúp phát triển doanh nghiệp.

Thời nay tìm người giỏi thật khó!

Khi đang ngồi ở tiền sảnh khách sạn ở một thành phố đang phát triển có hơn một triệu dân, tôi tình cờ nghe được cuộc đối thoại giữa hai chủ doanh nghiệp đang phải vật lộn vất vả để doanh nghiệp tồn tại. Đối với họ, mọi thứ đều đang có vấn đề: nền kinh tế, chính phủ, áp lực giá cả, v.v… Nhưng vấn đề lớn nhất là không thể tìm ra “những người muốn làm việc”.

Đối lập với họ là những người bạn của tôi ở công ty in thương mại PrintingForLess.com (PFL) có trụ sở tại Livingstone, Bang Motana với dân số chỉ trên 7 nghìn người. Bang Motana có diện tích lớn thứ tư cả nước nhưng chỉ đứng thứ 48 về số dân. Bạn sẽ phải lái xe hàng trăm dặm để đến được một thành phố có số dân gần 200 nghìn người.

Khi PFL ra đời, người sáng lập kiêm Tổng Giám đốc Andrew Field và năm nhân viên chủ chốt hiểu rằng họ chỉ có thể phát triển nhờ các nhân viên có chuyên môn cao. Ban đầu, công ty tìm kiếm chuyên gia và người có kinh nghiệm từ bên ngoài bang. Các nhà quản lý, kỹ thuật viên in điện tử và điều hành viên in ấn có kinh nghiệm được tuyển dụng từ các bang ở gần như Seattle (cách hơn một nghìn km) và xa hơn lên phía trên tới tận New York (cách hơn ba nghìn km). Field giải thích: “Chúng tôi không có thời gian cũng như cơ sở hạ tầng để đào tạo nhân lực ban đầu; vì vậy, chúng tôi cần tuyển dụng người có kinh nghiệm trong ngành có thể bắt đầu và liên tục làm việc với sự hứng khởi. Nhưng chúng tôi luôn hiểu rằng cuối cùng chúng tôi sẽ phải đào tạo nhân lực ở địa phương nếu chúng tôi muốn phát triển”.

Những nhân viên “ngoại bang” này không những giúp tăng tốc hoạt động của PFL mà còn tạo nền tảng cho một chương trình tuyển dụng và đào tạo tầm cỡ quốc tế. Mục tiêu của họ là những thanh niên trẻ, có triển vọng và nhiệt huyết ở địa phương chưa biết hoặc biết rất ít về ngành in thương mại.

Quá trình phỏng vấn rất khó khăn. Ông Field giải thích: “Các bạn phải dành tám hay mười tiếng để có được một công việc ở đây. Chúng tôi phỏng vấn toàn diện và cố gắng xác định năng lực phục vụ khách hàng, liệu người đó có phù hợp với phong cách làm việc của chúng tôi và có tiềm năng quản lý trong tương lai hay không”. Ngoài các cuộc phỏng vấn, công ty cũng đưa ra các bài kiểm tra toàn diện về tính cách và khả năng giải quyết vấn đề. “Chúng tôi giao cho các ứng viên hoàn thành một dự án, sử dụng các phần mềm tồn kho không liên quan đến ngành công nghiệp in ấn. Chúng tôi quan sát tốc độ hiểu vấn đề của họ. Khó khăn về kĩ thuật có gây cản trở cho họ không hay họ phải vật lộn với nó?”

Công ty PFL hiện có hơn một trăm nhân viên được đào tạo tốt, có chí tiến thủ và trung thành. Đó là nhân tố quan trọng cho sự phát triển của họ. Trong nhiều năm, tuy được đầu tư lớn nhưng những nỗ lực tập trung vào hoạt động in thương mại trực tuyến đã không thành công vì họ quên rằng con người là yếu tố quyết định. Phục vụ khách hàng qua trang web là một sáng tạo thiên tài và các hoạt động vì

khách hàng trong nội bộ công ty sẽ khiến bất cứ công ty quốc tế nào cũng phải ganh tị. Tuy nhiên, Field và nhóm quản lý của ông không bao giờ quên điều thật sự mang lại thành công cho họ. Ông giải thích: "Điểm mấu chốt là cho dù bạn cần người đến mức nào, bạn cũng không được dễ dãi trong tiêu chuẩn tuyển dụng. Những người tài giỏi giúp doanh nghiệp của chúng tôi phát triển".

Thêm nữa, hoạt động của công ty PFL rất độc đáo, họ muốn tuyển dụng những người chưa có kinh nghiệm. Ông Field giải thích: "Chúng tôi có thành kiến về kinh nghiệm trong ngành. Vì chúng tôi thực hiện công việc bằng một phong cách riêng, chúng tôi phải gột rửa những điều mà người có kinh nghiệm về ngành in đã biết trước đó".

Các thông tin tham chiếu được kiểm tra. Thông tin về các thành tựu được kiểm chứng. Nếu ứng viên xuất sắc nhất là do một nhân viên giới thiệu thì nguồn thông tin của nhân viên đó cũng sẽ được khai thác. Khi một ứng viên được lựa chọn, người đó sẽ nhận được lời mời làm việc và nghe lại các giá trị cốt lõi của công ty, sau đó sẽ nhận được thư mời tuyển dụng chính thức của công ty. Quá trình này mất khoảng hai tuần. Các công ty đang lớn mạnh có thể rất cần nhân lực nhưng không nên hy sinh chất lượng để đạt cái lợi trước mắt. Hãy tuyển dụng từ từ.

Điều này không có nghĩa là nếu một người cực kỳ xuất sắc bỗng nhiên xuất hiện thì công ty không cần phải tổ chức phỏng vấn nhiều lần. Nếu những nhà quản lý cấp cao tuyển chọn kỹ càng thì giai đoạn "kiểm tra ứng viên" đó coi như đã được thực hiện xong. Họ vẫn tuyển dụng từ từ nhưng phần đánh giá đã được hoàn thành. Bạn nên lưu lại hồ sơ của những ứng viên xuất sắc kèm theo thông tin chung của từng nhân viên tiềm năng.

Buổi phỏng vấn là thời gian lý tưởng để giới thiệu những giá trị cốt lõi và mục đích tồn tại của công ty bạn. Điều này cũng có lợi cho ứng viên vì họ có thể xác định liệu mình có phù hợp với công ty hay không. Còn người phỏng vấn sẽ thấy được thái độ của ứng viên đối với các giá trị đó và chắc chắn rằng ứng viên đó biết mình sẽ làm việc cho công ty như thế nào. Hãy cố gắng đóng khung những câu hỏi có thể đánh giá sự phù hợp lẫn nhau giữa ứng viên và công ty.

BẠN KHÔNG THỂ ĐÀO TẠO SỰ THÔNG MINH

NHƯNG CÓ THỂ KIỂM TRA ĐỂ CHỌN ĐƯỢC NGƯỜI ƯU TÚ NHẤT

Tôi không thể dạy một người trở nên thông minh hơn. Nhưng tôi có

thể đào tạo một người thông minh biết làm mọi thứ. Khi tuyển dụng, trí thông minh bẩm sinh – là khả năng giải quyết vấn đề – nên là thước đo chung. Dù bạn đang tuyển nhân viên điều hành máy ca ba hay nhà phân tích tài chính cao cấp thì bạn nên chọn người giỏi nhất có thể. Không dấu hiệu tiên đoán thành công nào tốt hơn điều này.

Các đức tính như: chăm chỉ, giàu kinh nghiệm hay nỗ lực cao cũng không thể bù đắp cho tư duy kém sắc sảo. Bài nói chuyện của tôi về chủ đề này đã tạo ra phản ứng mạnh. Tôi không hứng thú khi phải nói với bạn sự thật trần trụi và phũ phàng này. Không thể đào tạo nhân viên trở nên thông minh hơn. Bạn không thể khiến con người thông minh; chỉ đơn giản họ thông minh hoặc không.

Một doanh nghiệp trong ngành công nghệ đã hiểu được vấn đề "không thể đào tạo trí thông minh" và đã thành công tột bậc. Người sáng lập TCS Management là Jim Gordon đặt ra một nguyên tắc tuyển dụng: Mỗi ứng viên phải tốt nghiệp một trường đại học hệ chính quy bốn năm. Nếu các tiêu chuẩn khác như nhau thì người có bằng danh dự sẽ đánh bại người còn lại. Với vị trí kỹ sư, bằng cấp chuyên môn hoặc kinh nghiệm chuyên sâu sẽ có lợi thế hơn. Tuy nhiên, với những vị trí khác, ông không quan tâm cho dù ứng viên có bằng tiếng Tây Ban Nha, bằng y khoa hay bằng lịch sử nghệ thuật. Ông chỉ muốn những ứng viên chứng tỏ mình đã tự xin việc, học hỏi và nỗ lực để đạt được điều gì đó. Chương trình đào tạo toàn diện của công ty sẽ cung cấp kiến thức chuyên ngành cho ứng viên.

Công ty này đã nhanh chóng phát triển và trở thành trung tâm cung cấp phần mềm không có đối thủ. Tốc độ thay đổi nhân viên chậm. Quảng cáo tuyển dụng hiếm khi đăng tải vì hầu hết nhân viên mới đều được tuyển dụng qua giới thiệu của nhân viên công ty. Sau một thập kỷ phát triển, một công ty đối tác công nghệ lớn đã mua lại công ty với mức giá khổng lồ.

Ở chương trước, tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của đào tạo – đào tạo những gì phù hợp. Nếu nhân viên không biết lý do tồn tại của công ty hay mục tiêu của công ty là gì thì họ sẽ không nỗ lực hết sức mình. Tất cả các chương trình đào tạo trên thế giới này không thể biến một người giao tiếp kém thành nhân viên dịch vụ khách hàng giỏi nhất được. Một người dốt toán không thể là một giám đốc tài chính giỏi dù anh ta có được đào tạo nhiều đến đâu.

Một lý do nữa của việc tuyển dụng từ từ là bạn cần có thời gian để kiểm chứng khả năng của ứng viên. Kết quả kiểm chứng sẽ trả lời cho câu hỏi bạn đã tuyển dụng đúng người hay đang chơi trò may rủi; bạn có sắp xếp đúng vị trí cho từng ứng viên để phát huy hết khả

năng của họ hay không.

Việc kiểm tra chính thức liên quan đến các kỹ năng cụ thể: kỹ thuật, kế toán hay công nghệ thông tin. Việc xem xét bằng cấp cũng có thể thay thế hoạt động đánh giá nhưng vẫn nên có một người phỏng vấn ứng viên để đảm bảo những kiến thức của họ là tốt. Đồng thời, bạn cũng biết họ mong muốn được đào tạo thêm những gì.

SA THẢI NHANH CHÓNG

Bạn đã thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng. Bạn đã tiến hành kiểm tra, xem xét lại thông tin tham chiếu, cuối cùng bạn đưa ra lời đề nghị và được chấp thuận. Mọi người đều vui vẻ, và mọi việc đều diễn ra suôn sẻ.

Nhưng đôi khi, dù chúng ta đã nỗ lực hết sức, nhưng rồi chợt nhận ra mình đã phạm sai lầm. Đó có thể là sai lầm rất nhỏ hay sai lầm lớn. Tôi nhận ra sai lầm của mình sau hai tuần đầu tiên tuyển được nhân viên mới. Khi tôi đưa ra mốc thời gian hai tuần, các chủ doanh nghiệp đều nở nụ cười hưởng ứng. Khi tôi nói điều quan trọng nhất: “Nếu sau hai tuần đầu tiên chúng ta nhận ra sai lầm của mình thì tại sao lại tiếp tục giữ nguyên tình hình tồi tệ đó trong hai năm?” Những tràng cười nổ ra vì họ cũng đều đã ở trong tình cảnh đó.

Tại sao chúng ta mất nhiều thời gian để thay đổi tình hình? Lý do là chúng ta không thể chạy thêm nữa khi vừa mới kết thúc một cuộc chạy. Chúng ta cảm thấy tội lỗi vì đã đưa một người ngoài thành phố về hoặc đã khiến họ bỏ việc để gia nhập công ty chúng ta. Chúng ta hy vọng hão huyền sẽ cải thiện tình hình khi có thời gian và vấn đề sẽ tự được giải quyết bằng những nỗ lực thay đổi hành vi hoặc họ sẽ tự ra đi. Thật ra nguyên nhân chủ yếu khiến chúng ta chờ đợi quá lâu rồi mới hành động là: bạn không dám đối mặt với sai lầm của mình. Chúng ta thường để cho cái tôi can thiệp quá thường xuyên và rồi mắc sai lầm lớn hơn.

Cũng như việc tuyển dụng từ từ, bạn cần lĩnh hội triết lý: “sa thải nhanh chóng”. Để một hạt giống kém chất lượng nảy mầm trong vườn quả có thể tàn phá cả vụ mùa. Chịu đựng nhân viên kém tức là bạn chấp nhận sự tầm thường và xua đuổi nhân viên xuất sắc của bạn. Người tài năng nhất muốn thành đạt và muốn làm việc ở nơi có nhiều người như họ. Nếu bạn không nuôi dưỡng môi trường đó thì họ chắc chắn sẽ ra đi.

Khi nhận ra sai lầm của mình trong tuyển dụng, bạn phải hành động thật nhanh và quyết đoán. Bạn làm điều đó vì chính bạn và các nhân

viên tận tâm mà bạn phải rất vất vả để thu hút được họ. Thậm chí, bạn làm điều đó cũng vì nhân viên mới này. Nếu nhân viên đó không phù hợp với công ty bạn, bạn sẽ không giúp ích gì cho họ bằng việc giữ họ bên mình. Bạn càng để những người như vậy ra đi nhanh bao nhiêu họ càng có khả năng thăng tiến về sau nhanh bấy nhiêu, và họ sẽ hiểu hơn về chính bản thân mình. Nếu bạn thấy cần hào phóng với họ khi chấm dứt hợp đồng lao động thì hãy làm điều đó. Trong sai lầm của bạn, bạn không nợ nhân viên điều gì cả. Điều tôi muốn nói là bạn không nên để tình cảm tác động đến hành động.

Điều này có vẻ tàn nhẫn nhưng nếu làm khác đi thì sẽ cản trở quá trình tăng trưởng. Bạn không thể một mình xây dựng doanh nghiệp phát triển. Bạn cũng không thể làm điều đó chỉ dựa vào vài người xuất sắc, phải cáng đáng cho tất cả những người còn lại. Bạn không thể dung nạp những cống hiến ở mức trung bình, chứ chưa cần nói đến những cống hiến tồi. Nếu bạn muốn thành công, bạn phải có nhân viên xuất sắc. Cuối cùng, thà rằng bạn mắc lỗi khi làm việc hơn là giữ thái độ bàng quan. Nếu bạn cho rằng mình đã gặp rắc rối thì đúng là sẽ có vấn đề. Bạn hãy quan tâm đến nó càng sớm càng tốt.

BẠN KHÔNG NÊN KHIÊU VŨ

VỚI NGƯỜI KHÔNG THÍCH ĐIỀU ĐÓ

Sẽ khó khăn khi phát triển doanh nghiệp nhỏ nếu bạn có một nhân viên làm việc lâu năm nhưng không còn cống hiến nhiều cho công ty bạn. Anh ta có thể không duy trì được các kỹ năng của mình hoặc tốc độ thay đổi đã khiến anh hoảng sợ, rồi hoài tưởng về những ngày "còn hoạt động tốt". Một khách hàng giấu tên của tôi đã gặp vấn đề với nhân viên cũ và nhân viên mới. Năm nay, công ty đó tuyển dụng nhân viên mới nhiều hơn số nhân viên họ có cách đây ba năm. Trong khi một số nhân viên cũ đón đợi sự phát triển và thay đổi nhanh chóng, một số khác lại luôn gây trở ngại. Bạn không thể thấy trước được ai sẽ phát triển và ai sẽ cản trở quá trình thay đổi. Điều bạn có thể làm là giám sát tình hình để phát hiện những vấn đề tiềm ẩn.

Phương pháp của công ty General Electric là liên tục đánh giá, xếp hạng tất cả nhân viên, rồi loại bỏ những người yếu kém nhất ở từng bộ phận. Nhiều người nói chiến lược này tàn nhẫn và cứng nhắc; người khác lại coi đó là ý tưởng vĩ đại nhất trong lịch sử nhân lực và áp dụng nó vào doanh nghiệp của mình. Theo tôi, quan điểm trung gian là phù hợp với các chủ doanh nghiệp tư nhân. Nếu phòng kinh doanh góp phần tăng doanh số lên 110%, các nhân viên trong phòng đều làm việc chăm chỉ thì sẽ vô lý nếu xếp hạng rồi buộc một nhân viên trong phòng này nghỉ việc. Nếu cả phòng vận tải chỉ đạt 50%

chỉ tiêu, ai cũng mắc lỗi như nhau thì sẽ không ích gì khi bạn thưởng người xuất sắc nhất trong số đó. Đã đến lúc bạn phải lập ra một nhóm hoàn toàn mới.

Sự thật là một số người không muốn bị thử thách. Họ không làm việc ở một công ty luôn yêu cầu hiệu suất làm việc cao nhất và không ngừng thay đổi. Họ muốn làm việc ổn định ở một công ty có mức lương ổn định. Nhiều công ty cần những người như vậy nhưng bạn thì không. Nếu bạn mong muốn tăng trưởng và tăng trưởng thành công, bạn không thể giữ người chỉ muốn đứng im tại chỗ hay người chỉ hoài tưởng về "những ngày tốt đẹp đã qua". Đơn giản là họ không thích hợp với một công ty phát triển.

Nếu doanh thu của bạn là nửa triệu đô-la một năm, khi tăng trưởng 20%, doanh thu sẽ tăng 100 nghìn đô-la. Ở công ty cũ của tôi, điều đó có nghĩa là có thêm một hoặc có thể hai nhân viên mới. Vậy, khi doanh thu của bạn là mười triệu đô-la và tăng trưởng 20%, tương đương với doanh thu tăng thêm hai triệu đô-la thì sao? Điều này là do có thêm hai mươi nhân viên mới hoặc một hay hai quản lý cao cấp mới. Sự thật là một nhân viên có thể đạt mức tăng trưởng 20% ở giai đoạn đầu tiên không có nghĩa là sẽ tiếp tục đạt mức tăng trưởng đó hoặc cao hơn trong giai đoạn sau.

## GIAO TIẾP, ĐÁNH GIÁ VÀ KHEN THƯỞNG

Tuyển dụng là bước khởi đầu của mối quan hệ đem lại lợi ích cho cả hai bên. Từ ngày nhân viên mới bước vào cánh cửa công ty bạn, họ muốn được đánh giá cao và những đóng góp của họ được ghi nhận. Ngày đầu tiên của nhân viên mới sẽ tạo ấn tượng cho toàn bộ thời gian họ làm việc sau này. Nếu không ai quan tâm, không giao công việc cho họ hay nếu trong ngày đầu tiên, họ được giới thiệu vội vã với ba mươi nhân viên rồi bị bỏ lại với đống giấy tờ cần giải quyết thì ấn tượng của họ là gì? Họ sẽ nói gì với vợ/chồng hay bạn thân khi được hỏi: "Ngày đầu tiên đi làm thế nào?" Câu trả lời bạn muốn là: "Đây là cơ hội tốt nhất mà tôi từng có!" Và câu trả lời không mong muốn: "Ồ, tôi còn chưa có máy tính riêng và họ hứa sẽ trang bị vào cuối tuần. Dường như họ đã quên rằng tôi mới đến". Hãy lập một kế hoạch hòa nhập nhân viên mới vào văn hóa của công ty và đảm bảo đó là mối ưu tiên hàng đầu của một nhân viên trong ngày đầu tiên, thậm chí là trong tuần đầu tiên.

Tiếp đó, lập kế hoạch cho cuộc nói chuyện tiếp theo trong vài tuần sau ngày làm việc đầu tiên của họ. Nhân viên mới nên có cuộc gặp mặt với người trực tiếp quản lý họ, trưởng phòng hay giám đốc dự án. Người quản lý sẽ thăm dò, yêu cầu nhận xét và xác định điều tốt

và chưa tốt của công ty. "Cái nhìn mới mẻ" của nhân viên mới sẽ cho những nhận xét có giá trị. Đó cũng là cơ hội để nhân viên mới hiểu rõ những giá trị cốt lõi và mục tiêu của công ty. Sau đó, đào tạo và đánh giá thường xuyên nhân viên mới này. Nên để họ tự xác định mục tiêu, bạn đánh giá kết quả và khen thưởng hoặc kỷ luật họ. Họ cần biết sẽ có các phiên họp thường kỳ, trong đó họ được tự do nói lên những quan ngại của mình hay phát biểu ý kiến. Họ nên biết rằng tiến bộ và sáng tạo sẽ luôn được khen thưởng miễn là họ đạt được mục tiêu đề ra. Cách đơn giản nhất để thực hiện điều đó là nói: "Đây là đích đến của chúng ta trong sáu tháng tới. Chúng ta sẽ đạt được điều đó bằng cách nào?" Hãy nói rõ mục tiêu của bạn và từng cá nhân sẽ được lợi gì nếu đạt được những mục tiêu đó.

Nếu bạn đã thực hiện đúng những điều này thì dù bạn có ở văn phòng hay không, công việc kinh doanh của bạn cũng sẽ vận hành trơn tru. Nếu bạn hỏi một nhân viên: "Mục tiêu của công ty là gì?" mà người đó có thể trả lời được thì nhân viên đó sẽ không tự hỏi: "Điều đó thì có lợi gì cho tôi cơ chứ?"

ĐỪNG TỰ LÀM MÀ HÃY GIAO VIỆC

CHO NGƯỜI KHÁC

Khi bạn đã tuyển dụng được những người tài năng nhất, hãy đặt ra một lộ trình và tránh can thiệp vào công việc của họ. Nếu bạn bắt gặp một chủ doanh nghiệp thành công mà bạn khâm phục bên ngoài văn phòng, một nhà lãnh đạo đã đạt được điều mà bạn đang phấn đấu thì bạn sẽ thấy người đó có vẻ rất ung dung và thoải mái. Họ không bị quấy rầy bởi những sự cố và cảnh "nước sôi lửa bỏng" cần đến sự giải quyết của họ. Các chủ doanh nghiệp có tốc độ phát triển nhanh không quản lý ở tầm vi mô vì họ đã có những người phù hợp sẵn sàng chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh hàng ngày. Họ sử dụng thời gian để tạo ra nhiều lợi ích nhất, mà phần lớn là để phát triển nhân viên chủ chốt và dự liệu tương lai.

Bạn có thể đã biết quy tắc 80/20 của Pareto: 80% doanh thu của bạn có được từ 20% khách hàng hay 80% lợi nhuận có được từ 20% sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Những con số trên không chính xác tuyệt đối nhưng quy tắc chung đó chính xác đối với nhiều phòng, ban chức năng khác nhau. Các nhà lãnh đạo giỏi nhất luôn áp dụng quy tắc này vào quản lý thời gian. Họ biết rằng 80% kết quả có được từ 20% hoạt động. Do đó, 20% quan trọng này luôn được ưu tiên hàng đầu. Hãy dành thời gian cho việc quan trọng chứ không phải cho việc "cần phải làm". Bạn không thể làm mọi việc trong danh sách công việc cần làm nhưng nếu bạn tạo động lực cho các nhân viên giỏi, bạn

có thể hoàn thành những việc quan trọng nhất.

Các doanh nhân luôn có cái tôi cá nhân và sự tự tin. Họ tin vào khả năng của mình và sẵn sàng chấp nhận rủi ro nếu điều đó có ý nghĩa. Nhiều người cho rằng có thể phát triển công ty nhờ chăm chỉ làm việc, nhiệt huyết vô tận và giỏi thuyết phục khách hàng. Họ tin mình có thể đạt được bất kỳ điều gì nếu họ có thêm thời gian.

Nhưng khi công việc kinh doanh phát triển, họ phải từ bỏ các hoạt động chức năng chính trước đây và gặp phải những trở ngại lớn. Theo thời gian, công việc kinh doanh chậm lại, còn các chủ doanh nghiệp không hiểu điều gì đang diễn ra ở công ty mình. Họ tự hỏi: "Tôi vẫn làm việc chăm chỉ hơn bao giờ hết, tại sao doanh nghiệp khó tiếp tục tăng trưởng như vậy?" Điều khôn ngoan mà các chủ doanh nghiệp nên làm là tuyển dụng những người thông minh hơn mình, cho họ biết mục tiêu, rồi để họ làm việc. Chỉ cần làm việc bằng nửa thời gian, chủ doanh nghiệp cùng với đội ngũ nhân viên mạnh có thể đạt được kết quả gấp đôi.

Một nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tận hưởng kỳ nghỉ hai tuần hoặc hơn. Bởi nhà lãnh đạo đó đã quán triệt những giá trị cốt lõi và xây dựng mục tiêu cơ bản cho mỗi nhân viên. Điều quan trọng là nhà lãnh đạo này đã có đội ngũ những người tài giỏi và trao cho họ quyền quyết định các vấn đề mà không phải hỏi ý kiến chủ doanh nghiệp. Nếu chủ một công ty phát triển trong kỳ nghỉ mát phải gọi điện thoại về công ty thì đó là nhà lãnh đạo thất bại.

Hãy xem trường hợp của Ted Turner, một doanh nhân tăng trưởng nổi tiếng. Bạn có bao giờ tự hỏi làm sao ông Ted vừa có thể lãnh đạo công ty vượt qua sóng gió, lại vừa có thời gian tham gia và chiến thắng các cuộc đua thuyền? Khi Ted Turner vô địch giải đua thuyền Mỹ năm 1977, ông đang quản lý hãng Turner Broadcasting, đồng thời là chủ sở hữu Atlanta Braves và Atlanta Hawks. Trong suốt quá trình ra đời của hãng CNN năm 1980, ông vẫn tham gia đua thuyền và cố gắng giành giải vô địch lần nữa.

Yvon Chouinard là nhà sáng lập Patagonia, công ty chuyên cung cấp quần áo và các phụ kiện cho các môn thể thao mạo hiểm. Mỗi năm, ông chỉ làm việc sáu tháng tại công ty. Thời gian còn lại ông dành để đi leo núi. Những dòng đầu tiên trong thư chào hàng của họ là: "Xin đừng mong đợi việc giao hàng nhanh trong các 'tháng leo núi chính' — tháng năm, sáu, bảy, tám và chín". Chouinard vẫn tham gia leo núi ngay cả khi Patagonia là một trong 500 công ty trong bảng xếp hạng của Inc. và là một thương hiệu nổi tiếng.

Chưa bao giờ Richard Branson xây dựng các nhãn hiệu Virgin nổi tiếng thế giới ở văn phòng của mình. Ngay cả khi ông thành lập hãng hàng không Virgin Atlantic Air, mở một siêu thị âm nhạc hay ký hợp đồng với các ban nhạc đã tạo nên thương hiệu đĩa hát của ông trong những năm 1980, 1990, ông cũng đang lập các kỷ lục với chiếc khinh khí cầu hay thuyền cao tốc.

## TÌM KIẾM NHÀ CUNG CẤP,

## ĐỐI TÁC VÀ KHÁCH HÀNG TỐT NHẤT

Các chủ doanh nghiệp nhỏ và nhà quản lý không nên chỉ dừng lại ở chức năng tuyển dụng khi tìm kiếm những người giỏi nhất. Con người thường bị hấp dẫn bởi những người thành đạt và muốn hợp tác với những người giỏi nhất. Khi tìm kiếm nhà cung cấp, đối tác hay bạn hàng, bạn cũng cần nghĩ đến những người giỏi nhất. Bạn muốn những công ty lớn cung cấp hàng, giới thiệu khách hàng và giúp khách hàng hiểu được thông điệp marketing của bạn. Bạn muốn có khách hàng tốt nhất vì bạn biết họ đánh giá cao những gì bạn mang tới cho họ. Nếu họ hài lòng, họ sẽ giới thiệu bạn với nhiều khách hàng khác.

Cách tốt nhất để phát triển doanh nghiệp của bạn là giữ mối quan hệ tốt với công ty có tư duy giống như bạn chứ không nhất thiết phải là công ty có đơn đặt hàng lớn nhất.

## GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Hãy tự hỏi mình phải làm gì trước khi bắt đầu quá trình tuyển dụng những người giỏi nhất;

2. Hãy đánh giá thẳng thắn tài năng và những kỹ năng của nhân viên. Hãy xác định xem những nhân viên này có giúp bạn phát triển hay không;

3. Đưa ra bài kiểm tra khả năng giải quyết vấn đề dễ mà vẫn có thể tìm ra người giỏi nhất;

4. Lập danh sách mười người nổi bật trong ngành và trong vùng mà bạn muốn tuyển dụng. Hãy bắt đầu liên lạc với họ;

5. Đề ra kế hoạch chi tiết cho tuần làm việc đầu tiên của nhân viên mới. Hãy chắc chắn rằng nó mang lại ấn tượng sâu đậm về cơ hội và niềm hứng thú cho nhân viên đó.

# 9. Nguyên tắc thứ bảy: Dự đoán bức tranh tương lai

… Những ai chỉ nhìn về quá khứ hay hiện tại chắc chắn sẽ bỏ lỡ tương lai.

JOHN F. KENNEDY

Dù cho con người có nỗ lực và có những phát minh vĩ đại thế nào đi nữa cũng không thể dự đoán được tương lai.

Thế nhưng, chân lý này vẫn không thể ngăn cản chúng ta cố gắng làm việc đó. Đó là sự thật đã và đang làm nản lòng biết bao nhà tư tưởng và lãnh tụ vĩ đại kể từ thuở sơ khai của nền văn minh. Trong khi không thể dự đoán được tương lai, mong muốn đưa ra những lời tiên đoán được xem là đặc tính tiêu biểu của con người. Tại sao chúng ta lại làm vậy?

Có rất nhiều nguyên nhân tâm lý và tinh thần khiến con người thấy cần phải tiên đoán trước tương lai. Việc trình bày những nguyên nhân đó nằm ngoài khả năng chuyên môn của tôi. Thế nhưng, trong thế giới công nghiệp và thương mại, nguyên nhân của việc đó khá rõ ràng. Chúng ta đều chứng kiến những người dường như nhìn trước được tương lai đã thành công thế nào. Từ nỗ lực của ngư dân cổ đại khi dự đoán thời tiết cho đến những tiên đoán trên thị trường chứng khoán hiện đại, và cả trong lĩnh vực kinh doanh. Chúng ta không thể tiên đoán được tương lai nhưng nhiều người thật sự có thể mường tượng trước tương lai đến mức độ chính xác nhất.

Ví dụ, những người chuyên đặt cược tại các sòng bạc ở Las Vegas không thể dự đoán chính xác kết quả của một trò đánh bạc cụ thể nào. Họ chỉ có thể dự đoán giỏi hơn chúng ta diễn biến của các trò đánh bạc. Các công ty bảo hiểm cũng kinh doanh theo cách tương tự. Đôi khi họ phải chịu nhiều rủi ro, đôi khi lại quá ít, nhưng họ luôn kiểm soát được các vụ đặt cược may rủi của mình. Nhà cái tại sòng bạc luôn thắng. Các sản phẩm nông nghiệp, năng lượng mua bán theo phương thức giao sau và hệ thống định giá khách sạn cũng hoạt động theo cách này. Tất cả đều được mua bán theo các khả năng có thể xảy ra trong tương lai, dựa trên các xu hướng có thể tính toán được trong quá khứ và các điều kiện có thể lượng hóa được trong hiện tại. Quy mô của các công ty và thị trường cũng giúp chia nhỏ rủi ro. Đôi khi họ thua lỗ nặng (như tập đoàn Lloyds ở London)

nhưng không phải là thường xuyên.

Chủ doanh nghiệp nhỏ thường phải gánh chịu nhiều rủi ro hơn. Trong Chương 2, tôi đã cố gắng xóa bỏ một phần quan niệm đó. Nhưng ở chương này, cách hiểu như trên lại phù hợp hơn. Về mặt kiểm soát rủi ro, các doanh nghiệp nhỏ rõ ràng là kém hơn các doanh nghiệp lớn. Mặc dù trong một số lĩnh vực, quy mô doanh nghiệp nhỏ có thể là thế mạnh nhưng chúng ta lại thường bị ảnh hưởng bởi những yếu tố khác hơn là quy mô của công ty. Các doanh nghiệp nhỏ thường phụ thuộc nhiều vào một số nhân viên chủ chốt, một số sản phẩm chủ lực hay một số nhà cung cấp chính. Đối với doanh nghiệp nhỏ, nhiều khía cạnh định tính có thể ảnh hưởng mạnh đến triển vọng thành công trong dài hạn, không giống với những mô hình định lượng tương đối rõ ràng như các bảng thống kê hay các cuốn sách thể thao.

Các ngân hàng thường rất giỏi xác định mức độ rủi ro của doanh nghiệp nhỏ, như bằng cách gộp tất cả thỏa thuận ghi nợ của doanh nghiệp bạn với các doanh nghiệp nhỏ khác. Để giúp công ty tăng trưởng bền vững, trách nhiệm của bạn là phải nhận thức được các nguy cơ và phương thức giảm bớt các rủi ro. Cách tốt nhất giúp bạn có thể giảm bớt rủi ro là dành thời gian xem xét sự thay đổi những yếu tố vĩ mô tác động đến doanh nghiệp, ngành nghề và cộng đồng của bạn. Sau đó, bạn đưa ra các dự đoán cụ thể và táo bạo về tương lai. Bạn nên trở thành một chuyên gia có thể dự đoán tương lai sẽ ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của bạn như thế nào. Đó cũng là đặc điểm chung của các doanh nhân thành đạt: khả năng nhìn thấy trước tương lai. Đây là một kỹ năng mà bất cứ ai quan tâm đến sự tăng trưởng phải tự rèn luyện, đặc biệt trong thị trường đầy biến động ngày nay.

## NHÀ TƯƠNG LAI HỌC NGẪU NHIÊN

Các nhà giáo dục luôn khẳng định sự cần thiết của việc học lịch sử. Đối với nhiều học sinh, môn học đó thật thú vị. Với những người khác, đó là nguồn cảm hứng hay trí tuệ. Còn đối với hầu hết mọi người, lịch sử là một môn học cần thiết nhưng chán ngắt. Chắc chắn bạn đã nghe câu nói nổi tiếng: “Ai không học tốt bài học lịch sử tất sẽ lặp lại chính bài học đó”. Nhà văn nổi tiếng George Bernard Shaw đã diễn đạt chuẩn xác hơn khi nói: “ Chúng ta học từ lịch sử rằng chúng ta chẳng học được gì từ lịch sử cả”. Dù thế nào thì lịch sử đã, đang và vẫn được dạy dưới mọi trình độ trong nhiều thời đại. Lịch sử giúp chúng ta biết mình là ai và từ đâu đến.

Vậy, tại sao chúng ta không nhấn mạnh tầm quan trọng của tương lai

giống như quá khứ? Nếu như tương lai là động lực cơ bản và có vai trò quan trọng đối với sự thịnh vượng thì tại sao chúng ta không được dạy nhiều hơn về tương lai – không chỉ là tương lai sẽ như thế nào mà còn về phương pháp dự đoán tương lai? Chúng ta không được dạy cách để nhìn thấy trước tương lai.

Vì vậy, bạn có thể làm gì để quan tâm nhiều hơn đến tương lai?

THEO DÕI NHỮNG THAY ĐỔI ĐANG DIỄN RA

Điểm xuất phát chính là lịch sử phát triển của công ty bạn. Hãy tìm cách ghi lại và đo lường các chỉ số tăng trưởng có ý nghĩa nhất của công ty bạn. Những chỉ số quan trọng này khác nhau ở từng ngành nghề và từng công ty. Với các doanh nghiệp tôi từng quản lý, chúng tôi luôn lưu tâm xây dựng các biểu đồ thể hiện xu hướng phát triển của các chỉ tiêu như: số lượng khách hàng mới, quy mô đơn đặt hàng trung bình, giá trị của các khách hàng trung thành, tổng mức tăng trưởng doanh số bán hàng và doanh số bán hàng trong từng phân khúc thị trường cụ thể (về địa lý, loại hình kinh doanh, v.v…).

Tôi luôn gợi ý khách hàng sử dụng chỉ số tương tự, ngoài các chỉ số đo lường đặc thù của từng ngành nghề. Hầu hết những công ty tăng trưởng như PrintingForLess.com hay Candlewic đều sử dụng các chỉ số này để quản lý mức độ tăng trưởng. Và đây mới là điều tuyệt vời: Bạn sẽ có được khả năng dự đoán tuyệt diệu khi làm việc với những dữ liệu chính xác về lịch sử phát triển công ty. Tóm lại, chúng ta có thể dự đoán được các xu hướng tăng trưởng hữu ích cho doanh nghiệp. Nói cách khác, chúng ta không thể hoàn toàn đoán trước được tương lai nhưng có thể xây dựng biểu đồ xu hướng phát triển để dự đoán một phần tương lai.

Ở Chương 4, tôi gợi ý rằng một nhà lãnh đạo hiểu biết nên đọc 50 tạp chí mỗi tháng để luôn cập nhật thông tin. Nhưng không chỉ là các tờ tạp chí. Sách báo, trang web, bài nghiên cứu, báo cáo thứ cấp và bài phát biểu đều là những công cụ giá trị để theo dõi sự biến động. Cách thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau như trên được các nhà tương lai học gọi là quét thông tin và là cách bắt đầu dự đoán tương lai. Tất cả những gì họ làm là xác định và theo dõi các xu hướng biến động đang xảy ra. Họ luôn chú ý chắp nối những mẩu thông tin rời rạc, cố gắng tìm ra những vấn đề và xu hướng mới nảy sinh. Quét thông tin cũng giúp xác định những “tín hiệu chưa rõ ràng” nhưng vô cùng quan trọng bên ngoài công ty, ngoài ngành nghề và ngoài cuộc sống nhưng có thể gây ra những ảnh hưởng lớn (xem “Chú O và những dải tín hiệu không rõ ràng”).

Ai cũng có thể rèn luyện kỹ năng theo dõi sự thay đổi, chỉ cần có thời gian và sự nỗ lực. Những người lãnh đạo thành đạt của các doanh nghiệp nhỏ thường có năng khiếu này. Họ không nghĩ mình đang làm việc này nhưng thực tế họ theo dõi sự thay đổi một cách lão luyện. Hầu hết những doanh nhân thành đạt đam mê tăng trưởng đều khao khát thu thập thông tin. Bằng cách kết hợp các dữ liệu về xu hướng của công ty, các thông tin ở môi trường bên ngoài và sự thông hiểu các rời rạc nhưng đầy tiềm năng, họ luôn sẵn sàng để nâng cao kỹ năng dự báo của mình.

XEM XÉT CÁC TÁC ĐỘNG

Nếu bạn chỉ thuần túy thu thập thông tin xoay quanh sự biến động thì sẽ không đủ để dự đoán được tương lai. Trong chừng mực nào đó, việc phát hiện các vấn đề mới nảy sinh và tính toán các xu hướng đang diễn ra sẽ dẫn dắt chúng ta tới việc xem xét tầm quan trọng của sự thay đổi đó. Liệu thay đổi đó có ảnh hưởng sâu sắc tới ngành nghề hay nhóm hàng hóa/dịch vụ của chúng ta hay không? Nếu có thì thay đổi đó sẽ biểu hiện dưới hình thức nào? Trong trường hợp nào thay đổi là mối đe dọa và trong trường hợp nào là cơ hội?

Các doanh nghiệp nhỏ thường mắc sai lầm khi họ xem xét quá hạn hẹp tác động tiềm ẩn của sự thay đổi. Họ thường nghiêng về phía những suy nghĩ dễ hình dung nhất hay phổ biến nhất trong công ty hay ngành nghề của họ. Người ta gọi lối suy nghĩ này là suy nghĩ của số đông và chúng ta phải tránh lối suy nghĩ này bằng mọi giá.

Tôi từng được mời đến nói chuyện với một hiệp hội xây dựng thương mại. Cuộc hội thảo có sự tham gia của khoảng ba trăm chủ doanh nghiệp và quản lý cấp cao của các công ty chuyên xây dựng tòa nhà văn phòng lớn. Trong đó, một số ít là công ty nhà nước còn đa số là các công ty tư nhân có quy mô nhỏ. Những người tổ chức cuộc hội thảo đề nghị tôi diễn thuyết về sự tăng trưởng và cơ hội tương lai của ngành xây dựng thương mại.

Chú O và những dải tín hiệu không rõ ràng

Ông chú O của vợ tôi, cách chúng tôi vẫn gọi ông, mới qua đời. Chú làm việc trong ngành thu âm suốt cuộc đời. Chú đã khởi nghiệp với một hãng thu âm nhỏ rồi cuối cùng trở thành chủ tịch của một hãng thu âm lớn nhất thế giới. Chú đã chèo lái thành công trong thế giới nhạc pop đầy biến động và rối ren suốt từ cuối thập niên 50 đến đầu thập niên 90 của thế kỷ XX. Hai năm trước khi chú mất, tôi đã có nhiều thời gian trò chuyện với chú.

Là một tín đồ nhạc pop khi mới ba tuổi, khi lần đầu tiên tôi mua đĩa đơn của ban nhạc The Beatles, (đĩa “Love Love Me Do”, mặt sau có dòng chữ: “Tái bút: Tôi yêu em”) tôi đã ngồi trò chuyện hàng giờ với chú O về các kiến thức trong ngành của chú. Chú có rất nhiều câu chuyện hấp dẫn để chia sẻ, nhưng tôi chỉ đặc biệt thích thú với việc tìm hiểu khả năng lạ kỳ của chú khi khai thác sự thay đổi trong ngành thu âm. Cũng giống như các ngành nghề khác, ngôi vị tưởng như rất vững chắc trong kinh doanh băng đĩa nhạc thường xuyên bị lật đổ bởi sự lên ngôi của “những cái mới”.

Ngành kinh doanh của chú O đã thay đổi với tốc độ chóng mặt. Tất cả mọi thứ, từ hệ thống phân phối, phương thức nghe nhạc cho đến cả phong cách âm nhạc cũng đều thay đổi hoàn toàn và nhanh chóng. Trên thực tế, thứ duy nhất không thay đổi là tốc độ thay đổi nhanh chóng đó. Chú O xác nhận thành công của chú là nhờ khả năng nhìn thấy ngoại vi của một thị trường thay đổi nhanh hơn các đối thủ.

Mặc dù không sử dụng thuật ngữ đó nhưng chú O lại là người đầu tiên sử dụng kỹ năng mà một số người gọi là kỹ năng theo dõi những tín hiệu không rõ ràng. Các tín hiệu không rõ ràng là những cái bên ngoài, là ý tưởng, sản phẩm, và phong cách nằm bên lề của nhận thức. Dưới đây là một vài nguyên tắc về tín hiệu không rõ ràng của chú O:

• Một ý tưởng mới càng táo bạo và gây rối trí bao nhiêu thì càng có nhiều cơ hội trở thành hiện thực bấy nhiêu;

• Bạn càng nghe nhiều câu nói: “Đó chỉ là sự nhất thời mà thôi” thì càng có khả năng nó không phải như vậy;

• Phát hiện và theo dõi các tín hiệu không rõ ràng là một quá trình liên tục và có tính hệ thống;

• Khả năng nhìn thấy một việc quan trọng trước khi nó thật sự xảy ra là sự cân bằng giữa nghệ thuật và khoa học;

• Các tín hiệu không rõ ràng sẽ trở nên sáng tỏ khi kết hợp với các tín hiệu yếu khác.

Là nhà quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp, chú O luôn đặt trọng tâm vào tương lai. Trong những giai đoạn kinh doanh hiệu quả nhất, chú đã dành 75% thời gian để xác định, theo dõi, hình thành và sắp xếp lại các ý tưởng để đáp ứng các cơ hội trong tương lai. Còn lại, chú tin tưởng giao phó cho người khác giám sát công việc hàng ngày.

Điều thú vị là hầu hết chủ doanh nghiệp nhỏ dành phần lớn thời gian

để giải quyết các vấn đề của ngày hôm nay (hay thậm chí là các vấn đề của ngày hôm qua) trong khi nhà quản lý công ty tăng trưởng luôn hướng tầm nhìn đến ngày mai. Đối với chú O, xử lý các vấn đề hiện tại là việc khá dễ dàng. Việc nỗ lực xác định nhiệm vụ quan trọng tiếp theo mới là điều giá trị nhất ông mang lại cho tổ chức của mình.

Tôi không phải là chuyên gia về xây dựng thương mại. Tuy nhiên, tôi học hỏi khá nhanh. Tôi tự trang bị kiến thức cho mình để có thể bàn luận về tương lai của việc xây dựng không gian văn phòng. Tôi tìm hiểu mọi tác động của sự thay đổi các yếu tố vĩ mô trong nội bộ ngành kinh doanh xây dựng. Tôi xem xét các xu hướng xã hội, chính trị, công nghệ, kinh tế và môi trường có thể ảnh hưởng tới ngành kinh doanh xây dựng. Tôi tập trung vào sự thay đổi chính tác động sâu sắc tới quá trình xây dựng không gian văn phòng: "sự già hóa" của công nhân Mỹ. Nghĩa là độ tuổi trung bình của công nhân Mỹ liên tục tăng và xu hướng này sẽ vẫn còn tiếp diễn.

Sau khi tự xây dựng một bản danh sách các tác động tiềm tàng có thể ảnh hưởng tới xu hướng già hóa, tôi hỏi con trai mình: "Nếu độ tuổi trung bình của công nhân Mỹ tiếp tục tăng cao hơn, theo con việc đó sẽ ảnh hưởng như thế nào tới tòa nhà văn phòng điển hình trong tương lai?" Thằng bé đã mường tượng ra một không gian làm việc với lối đi dành cho xe lăn và trên mỗi tầng có một trạm y tế để trợ giúp những người già yếu. Câu trả lời đó vừa logic vừa quen thuộc vì trước đó tôi đã đọc được những lời cảnh báo tương tự trên các ấn phẩm thương mại và các tạp chí chuyên ngành kinh doanh xây dựng.

Tôi không đồng tình với quan điểm trên. Trên thực tế, viễn cảnh này hoàn toàn không đúng. Quan điểm non nớt của con trai tôi có thể thông cảm được bởi nó chỉ mới mười ba tuổi và hiểu biết tương đối ít về ngành xây dựng thương mại. Thế nhưng, tôi không đồng ý với một số học giả uyên thâm của ngành xây dựng thương mại qua những bài viết mà tôi có dịp đọc.

Sự thay đổi thật sự không phải là có nhiều người già hơn mà là khái niệm "già" đang thay đổi. Nguyên nhân chính của việc dân số đang ngày càng già đi là công nghệ giúp con người sống khỏe mạnh mà không ốm yếu đi. Sự kiện Tổng thống Ronald Reagan bước sang tuổi tám mươi khi vẫn còn đang đương nhiệm là một minh chứng sống động nhất. Những người sinh sau Thế chiến thứ hai đang già đi vẫn muốn tiếp tục làm việc khi sức khỏe còn cho phép. Khi những người này ngày càng quan tâm hơn tới độ an toàn và tiện nghi nơi công sở, lẽ dĩ nhiên họ không muốn hay không cần đến nơi làm việc giống như trại dưỡng lão. Trên thực tế, họ sẽ làm hết sức để tránh phải nghe những từ kiểu như "người già". Tuổi sáu mươi có ý nghĩa như

thế nào với ông nội tôi thì tuổi tám lăm có ý nghĩa như vậy đối với con trai tôi.

Để hiểu cụ thể những biến động mang tầm vĩ mô như vấn đề nhân khẩu học tác động lên ngành nghề hay công ty bạn như thế nào, bạn cần phải tính toán tới những tác động tiềm tàng khác do biến động đó mang lại nữa. Viễn cảnh chắc chắn nhất trong tương lai sẽ như thế nào? Có còn những viễn cảnh nào khác không? Chúng sẽ xảy ra như thế nào?

HÃY THÍCH ỨNG

Sau khi theo dõi và cân nhắc ảnh hưởng của biến động, điều quan trọng là chúng ta phải tìm cách thích ứng với chúng. Tương lai không gì khác là do quyết định trong quá khứ, và những doanh nhân coi trọng tăng trưởng là những chuyên gia lựa chọn và hành động theo các phương án định hình tương lai. Tương lai không phải là cái gì đó xảy ra với họ mà họ tạo ra tương lai. Họ sử dụng các kỹ năng phân tích mang tính trực giác để hình thành một kế hoạch hành động bằng kiến thức tổng hợp. Họ càng thành công trong việc biến các tiên liệu thành hành động có dự định thì công ty của họ càng tăng trưởng bền vững.

Tôi không thể khuyên bạn phải thích ứng như thế nào trước sức mạnh vĩ mô của biến động xung quanh bạn. Chính bạn mới là người quyết định. Tôi chỉ có thể gợi ý cho bạn là bạn phải nỗ lực liên tục và có hệ thống để lồng ghép tương lai vào các kế hoạch hiện tại. Rất hiếm công ty có khả năng đưa tương lai vào trong kế hoạch một cách chính xác. Thế nhưng, chính khả năng biến một kế hoạch như thế thành hành động lại giúp bạn kiếm ra tiền.

TƯƠNG LAI CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ

TƯƠNG LAI TRONG QUÁ KHỨ

Một nhân tố mới, nhân tố của sự thay đổi nhanh chóng, đã bước vào thế giới này. Thế nhưng, chúng ta thậm chí vẫn chưa học được cách tự thích nghi với các hệ quả kinh tế và xã hội của nó.

WALLACE B. DOHHAM,

tạp chí Harvard Business Review

Tôi đã trích dẫn câu nói này trong rất nhiều bài diễn thuyết của mình. Tôi hỏi các thính giả rằng câu nói này có mô tả chính xác cảm xúc của họ lúc này không. Tất cả mọi người đều tán thành. Đa số họ

đang gặp khó khăn để theo kịp tốc độ thay đổi trong công việc và cuộc sống của mình. Điều đáng nói là câu nói này được viết ra từ năm 1932. Ngay từ năm 1932, chúng ta đã cảm thấy bất lực trước sự tấn công ồ ạt của những biến đổi xã hội, công nghệ, kinh tế và chính trị. Cho nên, không có gì đáng ngạc nhiên khi ngày nay chúng ta cảm thấy không thoải mái về sự thay đổi đó.

Trong phần sau, tôi sẽ chia sẻ với bạn một số xu hướng vĩ mô quan trọng nhất ảnh hưởng tới bạn và công việc kinh doanh của bạn. Hiểu biết về sức mạnh này sẽ giúp bạn nhìn nhận rõ ràng tương lai công việc kinh doanh của mình.

Mô hình nhân khẩu học thay đổi

Thay đổi vĩ mô quan trọng nhất đang diễn trên thế giới ngày nay là sự thay đổi mạnh mẽ nhân khẩu học. Con người không bao giờ ngừng thay đổi sâu sắc và nhanh chóng. Hãy xem các xu hướng dưới đây:

• Năm 1900, 12% dân số thế giới sống tại các đô thị. Ngày nay, con số này là gần 50%. Hai mươi năm tới, con số đó sẽ là 62%. Hiện nay, trên toàn thế giới có hơn 400 thành phố trên một triệu dân. Năm 1900, con số này chỉ là mười ba thành phố;

• Nếu chúng ta lập một danh sách những người thọ trên 65 tuổi trong lịch sử loài người, 2/3 số đó hiện tại vẫn còn sống;

• Hiện tượng dân số già đi tại các nước phát triển (độ tuổi trung bình của người dân các nước Nhật, Đức và Italia ba mươi năm sau sẽ là trên năm mươi tuổi) tương phản rõ rệt so với dân số trẻ hóa tại các quốc gia đang phát triển ở châu Phi và vùng Trung Đông, nơi luôn có độ tuổi trung bình dưới hai mươi;

• Trong khi phần lớn dân số thế giới đổ về các khu vực thành thị, người Mỹ lại tăng tốc độ giãn dân ra khỏi đô thị, với các thuật ngữ như “vùng mở rộng lộn xộn” và “ngoại ô” trở thành từ vựng hàng ngày của chúng ta. Theo Cục điều tra dân số Mỹ, từ năm 1995 – 2000, lượng dân Mỹ di cư khỏi các khu vực thành phố gấp nhiều lần lượng người chuyển vào;

• Nước Mỹ ngày càng đa dạng hơn về sắc tộc và văn hóa. Hiện tại, 10% tổng số dân Mỹ có nguồn gốc nước ngoài. Nước Mỹ ngày nay là quốc gia có số người nói tiếng Tây Ban Nha lớn thứ hai thế giới và là thị trường âm nhạc tiếng Tây Ban Nha lớn nhất trên thế giới. Tại Los Angeles, Bang California, các nhóm dân thiểu số sở hữu 40% công ty nhỏ;

• Sự đa dạng ngày càng mở rộng. Tiểu bang có số dân nói tiếng Tây Ban Nha tăng nhanh nhất không phải là Bang California, Texas hay Florida mà là Bang Bắc Carolina. Hơn năm nghìn người Kurd hiện nay đang sống tại Nashville, Bang Tennesseee. Hàng nghìn người dân tộc H'mông đến từ các vùng núi phía Bắc khu vực Đông Nam Á hiện đang sống tại Bang Winconsin và Bang Minnesota. Kết quả của Cục điều tra dân số Mỹ năm 2000, hơn 41 dân tộc châu Á khác đang sinh sống tại Bang Minnesota. Bốn trên mười ngôn ngữ thông dụng ở Mỹ hiện nay là ngôn ngữ của người châu Á. Chỉ riêng ở Bang Virginia, có hơn 20 nghìn cư dân nói một trong các ngôn ngữ: tiếng Hinđi (Ấn Độ), tiếng Ả-rập, tiếng Tagalog (ngôn ngữ của người dân sống ở đảo Luxong), tiếng Hàn Quốc và tiếng Việt Nam;

• Chỉ tính riêng dân số Trung Quốc và Ấn Độ hiện nay cũng nhiều hơn dân số toàn thế giới vào cuối Thế chiến thứ hai. Tuy nhiên, tỷ lệ tăng dân số thực tế đã giảm đi đáng kể, từ mức tăng đỉnh điểm 2,2% năm 1970 xuống dự tính 1% năm 2020. Nói cách khác, tốc độ tăng dân số thế giới theo dự đoán sẽ giảm đi trên 50% trong vòng năm mươi năm.

Trung Quốc làm thay đổi mọi thứ

Mỗi tháng tôi đọc đến năm mươi tạp chí. Mọi người thường hỏi tôi tờ báo nào quan trọng nhất và tôi không chần chừ trả lời rằng đó là tờ The Economist. Năm 1843, tuần san có tòa soạn đặt tại London này luôn liên tục đăng tải các bài bình luận phân tích đầy đủ và thấu đáo nhất hiện trạng thế giới từ góc độ kinh tế và chính trị.

Cũng giống như lịch sử truyền thống lâu đời của chủ nghĩa khắc kỷ khổ hạnh và thói quen khiêm nhường của người Anh, tờ The Economist thường không dùng phép nói ẩn dụ trong các bài bình luận. Đó là lý do tại sao khi đọc thông tin sau đây trong số báo ra ngày 21/8/2004, tôi đã phải đọc đi đọc lại đến vài lần: “Kể từ khi Đặng Tiểu Bình phát động chính sách “mở cửa” năm 1978, Trung Quốc đã chứng kiến sự bùng phát của cơn sốt làm giàu mạnh mẽ nhất trong lịch sử nhân loại”.

Thật lạ kỳ! Không phải kinh tế Italia thời kỳ Phục Hưng, không phải kinh tế Mỹ thời hậu Thế chiến thứ hai mà lại là Trung Quốc. Bài báo còn nêu ra 400 triệu người Trung Quốc (lớn hơn cả dân số Mỹ) vào thời gian đó đã thoát khỏi đói nghèo, thu nhập trên đầu người đã tăng bảy lần cùng kỳ năm trước, và nền kinh tế này sẽ còn tiếp tục tăng trưởng từ 7,9-9,2% trong những năm sắp tới. Trung Quốc đang lớn mạnh trên mọi phương diện:

• Trung Quốc là nước đông dân nhất thế giới, với dân số trên 1,3 tỷ người – theo cơ sở dữ liệu dân số thế giới của Liên hợp quốc năm 2002;

• Năm 2000, chỉ có hơn năm triệu ô tô chạy trên đường phố Trung Quốc. Theo Viện Worldwatch (cuốn Tình hình thế giới năm 2004, Phụ san đặc biệt: Xã hội tiêu dùng phát hành tháng 1/2004), Cuối năm 2005, con số đó là 24 triệu xe. Hãng ô tô Volkswagen đã bán được nhiều xe ở Trung Quốc hơn so với ở Đức;

• Trung Quốc tiêu thụ hơn 50% thịt lợn, hơn 50% xi măng, 40% thép và 33% chất polymer của thế giới;

• Trước đây, Trung Quốc luôn là nước xuất siêu lương thực. Năm 2005, Trung Quốc là nước nhập siêu. Năm 2007, kim ngạch nhập siêu lương thực vẫn được dự đoán sẽ giữ ở mức trên 40 triệu tấn. Mức chênh lệch đến hơn 60 triệu tấn chỉ trong vòng năm năm trở lại đây. Bạn hãy so sánh: toàn bộ thặng dư xuất khẩu lúa mì và lương thực cho chăn nuôi của Mỹ chỉ là 80 triệu tấn. Trong mười thành phố phát triển nhanh nhất thế giới từ năm 1995-2005, một nửa là của Trung Quốc. (thành phố Ôn Châu, Yên Đài, Thiểm Tây, Tô Châu, Nam Xung).

Trung Quốc là một nước lớn và vẫn đang tiếp tục lớn mạnh. Quan trọng hơn, Trung Quốc sẽ tiếp tục ảnh hưởng tới bạn và công việc kinh doanh của bạn. Tôi nói “tiếp tục” bởi cho đến lúc này Trung Quốc vẫn đang ảnh hưởng đến chúng ta ở mức độ sâu rộng. Chẳng hạn, có nhiều lý do giải thích việc tăng giá xăng dầu nhưng chính nhu cầu dầu không thể thỏa mãn và ngày càng tăng cao của Trung Quốc là nguyên nhân chính. Rất ít công ty trên đất Mỹ không bị ảnh hưởng trực tiếp bởi sự tăng giá xăng dầu. Đó mới chỉ là khởi đầu. Bạn hãy thử tưởng tượng xem nhu cầu cho hầu hết các mặt hàng sẽ thế nào trong mười năm nữa khi quy mô của nền kinh tế Trung Quốc tăng lên gấp đôi.

Khi tôi chia sẻ thông tin về Trung Quốc này với lãnh đạo các doanh nghiệp Mỹ, họ đều cảm thấy bị đe dọa. Sự thay đổi có thể là một mối đe dọa, đặc biệt là đối với những ai chỉ biết đến hiện tại. Tuy nhiên, tôi muốn bạn nghĩ rằng những thay đổi này mang đến nhiều cơ hội mới. Chẳng hạn như, nền kinh tể đang bùng nổ của Trung Quốc đang tạo ra một thị trường khổng lồ cho hàng hóa và dịch vụ của chúng ta. Tuy Trung Quốc còn tương đối nghèo nếu so sánh thu nhập trên đầu người với Nhật Bản, Mỹ, các nước Tây Âu, nhưng số lượng tầng lớp người tiêu dùng trung lưu của Trung Quốc chỉ đứng thứ hai thế giới sau Mỹ. Theo quan điểm của tôi, cốc nước Trung Quốc thực tế mới

chỉ đầy một nửa.

Làm thế nào để nắm bắt những tác động và cơ hội lớn mà Trung Quốc có thể mang lại cho ngành kinh doanh và công ty của bạn? Đây là quy tắc của tôi: Nếu nhu cầu của Trung Quốc đối với một loại hàng hóa lớn hơn số lượng họ làm ra, bạn sẽ phải trả nhiều tiền hơn cho loại hàng đó. Nếu Trung Quốc làm ra được nhiều hơn nhu cầu của họ, bạn sẽ phải trả ít hơn. Bạn nên nhớ rằng, các tác động và cơ hội lớn nhất vẫn đang tới. Ngay lúc này, 60% dân số Trung Quốc vẫn lao động trong ngành nông nghiệp. Điều gì sẽ xảy ra khi những người này tập trung phát triển vào một lĩnh vực như công nghệ?

Công nghệ Casper

Công nghệ đang và sẽ tiếp tục là sức mạnh hữu hình nhất gây ra những thay đổi cơ bản trong cuộc sống của bạn và tôi. Tôi luôn cố gắng thể hiện quan điểm đó xuyên suốt cuốn sách này vì đó là điều rất quan trọng. Hãy để tôi cho thêm một chút gia vị mới vào vấn đề này, bởi công nghệ và tác động của nó đến cuộc sống của chúng ta cũng sẽ là một cuộc cách mạng.

Hai năm trước, tôi tham gia vào một lớp huấn luyện hai ngày với học viên đến từ mọi tầng lớp trong xã hội. Chúng tôi đã được yêu cầu tưởng tượng ra nơi sinh sống và làm việc lý tưởng của mình trong tương lai gần. Đó là một bài tập thú vị với đầy những ý tưởng điên rồ (nhưng rất hay) và sự vững tin vào một cuộc sống tốt đẹp hơn trong tương lai. Rất nhiều khái niệm mới nảy sinh nhưng thật sự đọng lại trong đầu tôi là khái niệm công nghệ Casper. Hẳn bạn còn nhớ bộ phim hoạt hình “Casper, con ma nhỏ đáng yêu”? Ý tưởng tôi muốn chia sẻ là “một con ma thân thiện trong công nghệ” giúp nâng cao chất lượng cuộc sống của chúng ta một cách đơn giản, khó nhận biết nhưng sâu sắc. Tôi không thuần túy nói về ngành công nghệ thông tin như máy tính và điện thoại di động. Tôi đang nói về tất cả mọi ngành công nghiệp, từ công nghệ sinh học đến công nghệ nanô, ngành kiến trúc nhà cao tầng – các ngành công nghệ thúc đẩy chúng ta tiến nhanh trên nấc thang hiện thực hóa ước mơ của mình.

Công nghệ có tính hai mặt: tích cực và tiêu cực. Đúng vậy, ô tô mang lại sự tự do cá nhân, nhưng nó cũng là tác nhân gây ô nhiễm lớn và là nguyên nhân chính khiến nhiều người tử vong. Hệ thống viễn thông có ích đến nỗi dù không muốn chúng ta vẫn có thể bị phát hiện ở bất cứ đâu. Chúng ta có thể mua những quả cà chua khổng lồ, đỏ mọng tại tiệm rau quả vào bất cứ thời điểm nào trong năm, nhưng chúng thường không ngon bằng những quả cà chua tôi hái trong vườn nhà bà tôi.

Thế nhưng, điều gì sẽ xảy ra nếu như công nghệ hữu ích đến mức nó không tạo ra tác động tiêu cực nào? Hãy cứ gọi tôi là một người mơ mộng nhưng tôi có thể nhìn thấy Casper sẽ mỉm cười với chúng ta – các phương thuốc cứu sống con người không có bất cứ tác dụng phụ nào; các dịch vụ tài chính tự động có thể tối đa hóa danh mục vốn đầu tư của chúng ta mà không tốn kém nhiều chi phí hay nhiều giờ làm việc; những cây kem có vị ngon nhất từ trước đến nay lại không chứa chất béo hay calo; các trò chơi điện tử không chỉ làm bọn trẻ con say mê mà còn mang lại những bài học giáo dục có ích hơn cả các phương tiện giáo dục truyền thống.

Nhưng ẩn bên trong khái niệm công nghệ Casper này là một cơ hội lớn. Chúng ta đang trông chờ công nghệ giúp chúng ta trở thành những con người không chỉ làm việc hiệu quả hơn mà còn hạnh phúc hơn.

Doanh nghiệp nhỏ tiến về phía trước

Thật khó để đưa ra những nhận định bao quát về tương lai của các doanh nghiệp nhỏ tại Mỹ. Triển vọng của một cửa hàng bán lẻ băng video tại một địa điểm so với một công ty vận chuyển thuốc men giao dịch trên điện thoại có chín mươi nhân viên hiển nhiên là không giống nhau. Tuy nhiên, có một vài thay đổi vĩ mô ngày càng rõ nét hơn và ảnh hưởng tới chúng ta theo cách nào đó.

Tôi từng tham dự một hội nghị cấp cao các doanh nghiệp nhỏ do Phòng Thương mại Mỹ tổ chức. Hàng trăm chủ doanh nghiệp nhỏ, các nhà hoạch định chính sách và các chính trị gia đã tề tựu lại để chia sẻ các thông tin về hiện trạng doanh nghiệp nhỏ tại Mỹ. Hàng loạt câu hỏi đã được các đại biểu đưa ra. Những câu hỏi này đều có tính thời sự, và các câu trả lời cũng thật thú vị và bất ngờ. Tuy nhiên, câu hỏi cuối cùng thật sự đáng chú ý: “Chính sách ưu tiên quan trọng nhất cho các doanh nghiệp nhỏ là gì?”

Câu hỏi này, hay các câu hỏi kiểu như thế, được các chủ doanh nghiệp nhỏ đặt ra nhiều lần trong nhiều năm qua. Và các câu trả lời thường trải rộng ra rất nhiều vấn đề khác nhau nhưng chủ yếu là về gánh nặng thuế và các quy định, tiếp cận nguồn vốn và cải cách về vấn đề vi phạm dân sự có thể đòi bồi thường. Nhưng lần này câu trả lời đã thay đổi. Trong số tám phương án trắc nghiệm được đưa ra, có đến 68%, tức là hơn 2/3 số đại biểu có mặt đã chọn phương án “Giảm các chi phí chăm sóc y tế” (trái lại, phương án về các gánh nặng thuế và thủ tục chỉ được 6% đại biểu lựa chọn). Kết quả này ẩn chứa câu trả lời cho một câu hỏi lớn hơn: “Tương lai của các doanh nghiệp nhỏ tại Mỹ là gì?”

Trong tương lai gần, thành công của các doanh nghiệp nhỏ sẽ xoay quanh vấn đề nguồn nhân lực. Bạn không thể cung cấp cho nhân viên của mình các dịch vụ chăm sóc y tế hoàn hảo và có tính cạnh tranh so với các doanh nghiệp lớn chính là điểm hạn chế của sức tăng trưởng trong tương lai gần. Tương lai gần là bao lâu? Đó là thách thức số một của các doanh nghiệp nhỏ cho đến khi tình trạng này được giải quyết.

Tôi tin rằng cả hai đảng sẽ chung sức giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ vượt qua thách thức này. Các nhà lập pháp của từng bang và liên bang hiểu rõ tầm quan trọng đặc biệt của vấn đề này. Chắc chắn bản kế hoạch của họ sẽ tập trung giải quyết các nguy cơ về chăm sóc y tế thông qua các hiệp hội, các bộ ngành trung ương và địa phương hay các hình thức liên minh nào đó. Hãy lưu ý tới vấn đề quan trọng này và nếu có thể hãy tham gia giải quyết nó. Các đại biểu ở Hạ viện cần được lắng nghe ý kiến của bạn về vấn đề này.

Tương lai lâu dài của các doanh nghiệp nhỏ cũng xoay quanh vấn đề con người. Nhu cầu ngày càng tăng về nguồn nhân lực có đầy đủ kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm chắc chắn sẽ dẫn tới một cuộc cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp để giành lấy những nhân viên tài năng nhất. Tôi hy vọng các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn sẽ đầu tư tiền của vào vấn đề này. Và sau đây là sự thay đổi mang tầm vĩ mô cuối cùng tôi muốn trình bày trong cuốn sách này.

## HÀNH TRÌNH THEO ĐUỔI MỤC ĐÍCH

Toàn bộ cuốn sách này cố gắng minh họa một bức tranh lớn, một khung cảnh bao quát với những hiểu biết và gợi ý cụ thể cho các chủ doanh nghiệp. Bây giờ tôi xin mạn phép được kết thúc chương và cuốn sách này bằng một ý tưởng rất lớn mà tôi hy vọng bạn có thể và sẽ cảm thấy hữu ích.

Tôi nhìn thấy các dấu hiệu cho thấy nước Mỹ — thực ra là cả nền văn minh phương Tây — đang trải qua sự chuyển đổi căn bản. Tôi cho rằng tất cả mọi người sinh sống trong thời gian và địa điểm nhất định đều có cảm giác rằng mọi thứ đang diễn ra xung quanh họ dường như thật quan trọng. Có thể điều đó đang xảy ra với chính tôi. Nhưng tôi đã có mặt trên hành tinh này được hơn bốn mươi năm, và tôi chưa từng chứng kiến một sự chuyển đổi nào trong nhận thức con người về ý nghĩa cuộc sống rõ ràng và sâu sắc hơn lúc này. Người dân Mỹ sở hữu nhiều tài sản hơn bất cứ dân tộc nào khác trong lịch sử loài người. Thế nhưng đây mới là sự chuyển đổi. Lần đầu tiên từ trước đến nay, chúng ta đang bắt đầu nhận ra rằng không bao giờ là đủ cả.

Có rất nhiều chủ đề và ý tưởng được lặp đi lặp lại trong cuốn sách này. Hãy nhớ: Cách duy nhất bạn có thể đạt được sự tăng trưởng bền vững là thông qua những con người xuất sắc. Một doanh nghiệp nhỏ luôn hiểu được khao khát theo đuổi những mục đích mới của nhân viên sẽ có lợi thế hơn rất nhiều các doanh nghiệp chỉ mạnh về tiền bạc.

Tôi đã đặt ra bảy nguyên tắc cho sự tăng trưởng của các doanh nghiệp nhỏ. Cuốn sách bắt đầu với mục đích tồn tại của một công ty và kết thúc bằng nhận thức của công ty ấy về mục đích tồn tại của đội ngũ nhân viên. Chính điều đó quyết định tương lai của doanh nghiệp nhỏ nhưng sẽ lớn mạnh của bạn.

GỢI Ý CÁC BƯỚC TIẾP THEO

1. Xác định các chỉ số tăng trưởng nội tại quan trọng nhất. Lập bảng theo dõi các nhân tố này để đánh giá ít nhất một lần mỗi tuần;

2. Định kỳ xem xét các thay đổi vĩ mô và các tín hiệu không rõ ràng nhưng quan trọng có khả năng ảnh hưởng đến ngành kinh doanh của bạn. Kế hoạch đọc 50 tờ báo mỗi tháng sẽ là một sự khởi đầu tốt;

3. Trước khi lập kế hoạch tăng trưởng, hãy phân loại các thay đổi vĩ mô, các tín hiệu không rõ ràng theo mức độ tác động tiềm ẩn. Hãy đánh giá mức độ và tính đột phá của những thay đổi đó;

4. Hãy lưu tâm đặc biệt đến Trung Quốc. Những thay đổi ở Trung Quốc sẽ tác động rất lớn đến công việc kinh doanh của bạn trong một ngày không xa;

5. Tìm kiếm các dấu hiệu thay đổi đang xuất hiện liên tục trong cuộc sống và hành trình theo đuổi mục đích của con người. Gắn kết các thay đổi mục đích cá nhân này với mục đích tồn tại của công ty bạn.

*Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động*

Phát hành ebook: http://www.taisachhay.com

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**